Carmine Gallo

A EXPERIÊNCIA Apple

Ficha Técnica

Diretor editorial: Pascoal Soto

Editora executiva: Maria João Costa

Assessores editoriais: Bruno Fiuza e Raquel Maldonado

Preparação de texto: Breno Barreto

Revisão: Thaís Lopes

Diagramação: Abreu's System

Design de capa: Ideias com Peso

Produção Gráfica

Direção: Marcos Rocha

Gerência: Fábio Menezes

cip-brasil. catalogação-na-fonte

sindicato nacional dos editores de livros, rj

Gallo, Carmine

A experiência Apple: segredos para formar clientes incrivelmente fiéis / Carmine Gallo;

tradução de Vinícius Gonçalves. – Rio de Janeiro: LeYa, 2013.

Título original: The Apple Experience

ISBN 978-85-8044-808-5

1. Negócios 2. Vendas 3. Comportamento do consumidor

4. Apple Store 5. Apple 6. Jobs, Steve I. Título II. Gonçalves, Vinícius

13-0630 CDD: 658.8

2013

TEXTO EDITORES LTDA.

[Uma editora do Grupo LeYa]

Rua Desembargador Paulo Passaláqua, 86

01248-010 – Pacaembu – São Paulo – SP – Brasil

www.leya.com.br

Para Vanessa, Josephine e Lela

Agradecimentos

A experiência Apple é uma colaboração de colegas de trabalho, amigos, editores e leitores de todo o mundo, que requisitaram um novo material que os ajudasse a entender e aplicar a magia por trás da aventura Apple.

Foi uma experiência gratificante trabalhar com a McGraw-Hill Professional. Agradeço a todos da empresa, profissionais dos setores de edição, vendas, marketing, relações públicas e digital, que em muito contribuíram para este livro. Dedico agradecimentos especiais para Philip Ruppel, Mary Glenn, Ann Pryor e Ruth Mannino por suas orientações. Também gostaria de expor minha gratidão ao meu primeiro editor, Gary Krebs, com quem partilhei a ideia de um livro que desvendasse a premiada cultura de priorização do consumidor empreendida pela Apple.

Roger Williams tem um cuidado especial em considerar os interesses de longo prazo e as carreiras de seus consumidores. É uma honra tê-lo como agente e amigo.

Tom Neilssen e Les Tuerk, do BrightSight Group, são porta-vozes extraordinários, que de forma bem-sucedida me ajudam a expor minhas ideias para o público ao redor do mundo. Sou grato pela sua parceria.

A publicidade é um esforço que requer colaboração, e um autor não poderia encontrar um parceiro melhor para essa empresa que Mark Fortier e sua equipe da Fortier Public Relations.

Este livro deve a sua realização aos meus companheiros da Gallo Communications, que

dedicaram horas e horas a pesquisas e a valiosos *insights*: Carolyn Kilmer, Sarah Daniels, Tamara Medina e Vanessa Gallo. Vanessa trabalhou incansavelmente me ajudando na organização de ideias, na edição e formatação de conteúdo. Seus conhecimentos de psicologia e de serviço ao consumidor também provaram ser de uma ajuda inestimável.

Ainda que minha família apareça por último nestes agradecimentos, ela surge em primeiro lugar na minha vida. Eles são tudo para mim e me trazem mais felicidade a cada dia. Minha esposa, Vanessa, e minhas filhas, Josephine e Lela, são a luz da minha vida. Minha mãe, Giuseppina, e meus sogros, Ken e Patty, todos merecem minha gratidão, assim como Tino, Donna, Francesco e Nick. Finalmente, nenhum dos meus êxitos seria possível se não fosse por meu pai, Francesco Gallo, que teve a coragem de buscar uma vida melhor para a sua família. Nós devemos tudo a ele.

INTRODUÇÃO

Enriquecendo vidas

Nós fazemos o nosso melhor quando fornecemos às pessoas experiências enriquecedoras.

— Credo da Apple

Gary Allen viajou 3.200 milhas, cruzou dez estados e usou mais de 370 litros de gasolina para comemorar o décimo aniversário da Apple Store, em maio de 2011. Por que ele faria algo desse tipo?

Quando o iPad foi apresentado, milhares de pessoas acamparam ao longo da noite em Apple Stores por todo o mundo, para serem os primeiros consumidores a comprar o produto. Mesmo o cofundador da Apple, Steve Wozniak, juntou-se à fila em uma loja de San Jose, Califórnia, e esperou mais de *12 horas* até que o dispositivo fosse colocado à venda! Ele não podia simplesmente ter ligado para o seu amigo de infância, Steve Jobs, pedindo que um iPad fosse entregue em sua casa?

O comediante Mark Malkoff levou uma cabra à Apple Store – sim, *realmente* uma cabra –, postou o vídeo no YouTube e teve quase um milhão de visualizações.[1] Ele também decidiu testar a paciência dos funcionários da Apple, pedindo que pizzas fossem entregues a ele em endereços da Apple, visitando lojas vestido de Darth Vader e contratando um trompetista que fizesse uma serenata para ele e sua esposa *em uma das lojas*. Por que os gerentes da Apple Store não o botaram pra fora? As respostas para essas questões o ajudarão a criar uma experiência única para os seus consumidores,

experiência que elevará sua marca a um outro nível e arrasará os seus concorrentes. Mas para realmente compreender essas respostas precisamos partir de uma fonte mais profunda.

Dê-me aquela velha experiência religiosa da Apple

Uma das experiências religiosas mais intensas da minha vida aconteceu quando eu era um estudante de jornalismo na Northwestern University. Em um domingo, alguns de nós resolvemos ir à igreja batista, no centro de Chicago. Tenha em mente que, como um garoto católico da Califórnia, essa foi a minha primeira experiência "imersiva" fora de um grupo da minha religião. Você pode imaginar o quão intrigado eu fiquei ao ver as enfermeiras enfileiradas de frente para as paredes. Quando as mulheres começaram a se agitar e a desmaiar durante a cerimônia, eu entendi por que as enfermeiras estavam ali! Ao ver o coral de umas vinte pessoas disparar a canção "I'm Going with Jesus" [Eu vou com Jesus] e o pastor correr ao longo da igreja com os braços para cima, percebi que essa seria uma experiência diferente de tudo o que eu havia vivenciado na minha igreja. Aqueles fiéis estavam verdadeiramente inspirados – tomados pelo espírito.

Muitos consumidores da Apple também são tomados pelo espírito – o espírito da Apple. Em 2011, pesquisadores do Reino Unido descobriram que a Apple realmente ativa as mesmas áreas do cérebro que são ativadas durante experiências religiosas intensas. Os neurocientistas utilizaram a tecnologia de obtenção de imagens por ressonância magnética (IRM) para descobrir que, para os fãs da Apple, ver imagens dos produtos da marca realmente acende as

mesmas partes do cérebro que as imagens de divindades em fiéis religiosos. Se você já viu fotos ou vídeos de consumidores extasiados em uma espécie de “furor evangélico”, durante lançamentos da Apple Store, agora entende o porquê.

Morador de Oakland, Califórnia, Gary Allen é um desses fiéis. Em maio de 2011, comemorou o décimo aniversário da Apple Store viajando milhares de quilômetros para visitar a primeira loja inaugurada, em Tysons Corner, Virgínia. Ele nem sequer pegou um voo até lá. Alugou um Toyota Yaris e dirigiu por cinco dias. Allen começou a sua viagem em um sábado, no dia 14 de maio, seguindo a rodovia I-80 para Denver, passando pelo Kansas, por Missouri e pela Pennsylvania, até a Virgínia. Agora, veja bem. Allen nem sequer sabia como a Apple celebraria o seu aniversário. Apenas sabia como *ele* iria celebrar – realizando uma peregrinação rumo ao lugar onde tudo começou.

Depois de sua última longa noite de estrada, tendo dormido apenas quatro horas, Allen chegou ao seu destino no sexto dia de sua jornada, às 9:40 da manhã. Nenhum evento especial havia sido programado. Não havia repórteres presentes e nem *banners* comemorativos. Mas como Allen estava registrando em um blog a sua jornada, os funcionários da Apple sabiam de sua vinda e ofereceram a ele um passeio pela loja e até mesmo um bolo comemorativo. Allen estava tomado pelo espírito da Apple. Para Allen, visitar a Apple Store é uma experiência religiosa. Religiões oferecem um significado para a vida das pessoas, e para milhões de consumidores da Apple e milhares de funcionários, a marca oferece um sentido, fornece experiências emocionais profundas que melhoram suas vidas.

Uma poça d’água se torna uma pilha de pânico

Certa manhã eu acordei e descobri uma poça d’água na base da nossa geladeira. Ela havia parado de funcionar durante a noite, e o gelo do congelador havia derretido completamente, isso sem mencionar o sorvete e outros produtos que estavam lá dentro. Com a intenção de ser um bom marido, decidi tentar resolver o problema antes que minha esposa e as crianças acordassem. Liguei para o serviço de atendimento ao consumidor da Sears, por meio do número de telefone que constava no interior da geladeira, acreditando que logo tudo estaria resolvido.

O atendimento automático da Sears me levou a um menu de opções, e eu estava relativamente calmo até que uma gravação me informou que a próxima data disponível para reparos era “quinta-feira”, uma semana depois do dia em que eu realizava a ligação. Um leve pânico começou a se instaurar. Finalmente, consegui falar com um ser humano de verdade e o pânico começou a se dissipar, até que a pessoa me colocou em espera... e então a minha paz de espírito se estilhaçou de uma vez. Minha esposa entrou enquanto eu estava na espera e perguntou com quem eu estava falando.

“Estou na espera do serviço de atendimento ao consumidor da Sears. Nossa geladeira quebrou”, respondi. Minha esposa me lançou um olhar furioso e, rangendo os dentes, disse: “Eu juro que nunca mais vou comprar nada na Sears”.

Ela me lembrou de que havia tido uma experiência problemática na loja local da Sears no ano anterior, que acabou resultando em uma burocracia e

frustração sem fim. Eu me recordei do incidente, mas pensei ter sido apenas uma casualidade, e, além do mais, o serviço de atendimento ao consumidor por telefone deveria ser uma experiência completamente diferente.

Como estava no meio das pesquisas para este livro, decidi transformar uma potencial negatividade em positividade e investigar melhor o processo. Enquanto me mantinham na espera por um tempo considerável, investi em uma pesquisa no Twitter com o termo “serviço ao consumidor da Sears”. Teria sido melhor se não o tivesse feito. Seguem apenas alguns exemplos das observações escritas por consumidores da Sears em um período de 24 horas antes do momento em que pesquisei:

- “A Sears é a pior. Há uma dúzia de balcões para atendimento ao consumidor e nenhum funcionário nesses balcões.”
- “Eu não compro na @sears há mais de trinta anos. O serviço deles é SEMPRE uma porcaria.”
- “Os serviços de atendimento em domicílio e de solução de problemas da Sears são uma vergonha e deveriam ser desativados.”
- “O serviço de solução de problemas da Sears é desrespeitoso e não traz soluções.”
- “Pais prestes a perder a paciência com o serviço de atendimento ao consumidor da Sears em 5... 4... 3... 2...”
- “Sears, desisto de você. O seu serviço de atendimento ao consumidor é deplorável & eu NUNCA MAIS comprarei nenhum outro produto de suas lojas.”

Só então um atendente do serviço ao consumidor recebeu minha ligação. Eu estava hesitante em prosseguir com o processo, mas não sabia o que mais podia fazer. O leite estava esquentando, o gelo derretendo e as crianças acordariam a qualquer instante. Então resolvi seguir em frente.

"Nós podemos enviar um técnico para a sua casa ainda hoje, caso você pague U$250 pela taxa de atendimento especial", disse o atendente de forma curta e grossa. Ele também explicou que essa taxa garantiria as peças e a mão de obra necessárias. Eu sabia que estava sendo manipulado para adquirir algo de que não precisava, mas se isso iria garantir um técnico em minha casa ainda "hoje" ao invés de apenas na próxima semana, eu toparia. Depois que informei os dados do meu cartão de crédito ao atendente, ele me disse que o serviço incluiria todas as peças e mão de obra necessárias somente "até o valor de U$500". Novamente, eu me senti manipulado. A paz de espírito, que havia se tornado pânico, agora se tornava irritação. Para completar, o atendente pontuava tudo que dizia com perguntas, "OK? OK?", para liberar logo a linha. Desliguei o telefone me sentindo furioso, frustrado e manipulado, e apenas alguns minutos antes havia acordado como um homem muitíssimo feliz, prevendo mais um ótimo dia.

Apenas por capricho, resolvi ver o que os consumidores da Apple estavam sentindo naquele mesmo dia. Seguem alguns exemplos das observações postadas no Twitter, no mesmo período de 24 horas da minha pesquisa sobre a Sears:

- "Apesar de geralmente ser um consumidor bem cético, eu realmente não poderia estar mais

satisfeito com o atendimento que recebi na Apple Store local. #feliz.”

- “A Apple sempre me impressionou com o seu maravilhoso atendimento ao consumidor. #1 NaMinhaOpinião!”
- “É realmente complicado fazer qualquer crítica aos atendentes da Apple Store, porque o atendimento ao consumidor deles é formidável. Mas vamos lá, moderninho demais.”
- “Obrigado à Apple por trocar meu iPhone quebrado sem complicações. Um ótimo atendimento ao consumidor.”
- “Eu devo dizer que a Apple Store possui um serviço imbatível de atendimento ao consumidor.”
- “A Apple possui o melhor serviço de atendimento ao consumidor da história.”
- “A Apple acaba de me fazer a pessoa mais feliz do mundo. Um ótimo atendimento ao consumidor!”

Três meses após a minha experiência com a Sears, a companhia lançou uma bomba, anunciando que iria fechar 120 lojas e mandaria embora milhares de pessoas depois de uma queda nas vendas. A Sears culpou a economia, mas especialistas em varejo apontaram um forte declínio do serviço de atendimento ao consumidor como o fator primário por trás do abalo.

Qual é a diferença? Por que a Apple é bem-sucedida, enquanto tantas outras fracassam? O que ela está fazendo certo? Mais importante, quais princípios podem ser apreendidos por qualquer empresa a partir da Apple, em se tratando de criar uma experiência extraordinária para os seus consumidores? É uma questão de fazer as perguntas certas. Enquanto os chefes da Sears se perguntavam

“Onde podemos cortar despesas?”, os executivos sêniores da Apple, incluindo Steve Jobs, perguntavam: “Quem no mundo oferece o melhor serviço ao consumidor?”

Coisas que você não aprende no colégio

Ocupo um lugar especial dentro da comunidade Apple. Meu livro *The Presentation Secrets of Steve Jobs* é um bestseller internacional e mudou a forma como empresários e líderes de negócio ao redor do mundo contam as histórias de suas marcas. Em alguns países, como o Japão, tornou-se um dos mais bem-sucedidos livros de não ficção dos últimos tempos. Todos, ao que parece, querem se comunicar melhor, e quem melhor para nos ensinar isso que o falecido Steve Jobs, o mestre da comunicação? Os princípios esboçados pelo livro estão se difundindo. Quando o fundador do Facebook, Mark Zuckerberg, apresentou um novo design para o site, muitos observadores do Twitter sugeriram que ele deve ter lido o livro, já que parecia estar emulando uma apresentação do Steve Jobs, cena após cena. Sinto-me lisonjeado com isso tudo, mas nada substitui a alegria de quando recebo e-mails de pessoas que utilizaram esses princípios para atrair investidores, fechar contratos multimilionários, conquistar papéis no cinema ou simplesmente tirar um “A” em suas apresentações escolares.

Lancei em sequência ao livro sobre apresentações um outro bestseller, *The Innovation Secrets of Steve Jobs*. Esse livro também mudou a forma de empresas ao redor do mundo pensarem sobre os seus produtos, sobre os seus consumidores e sobre suas formas de comunicação. Apresentei o seu conteúdo

para audiências ao redor do mundo e também para turmas de MBA em Stanford, Berkeley e UCLA, entre outras universidades. Em todos os campi, recebi a mesma reação. Estudantes se aproximavam e diziam: “Nós nunca aprendemos essas coisas no colégio.”

Meus livros conquistaram muitos fãs dentro da própria Apple. Alguns gerentes da Apple Store me contaram que requisitam aos novos funcionários que leiam meus livros antes do primeiro dia de treinamento. Cheguei até mesmo a conhecer funcionários da Apple Store que me disseram estar loucos para ler *The Presentation Secrets of Steve Jobs*, a fim de aplicar algumas de suas técnicas de comunicação no setor de vendas. Logo ficou claro que outro livro era necessário para fechar a trilogia e ajudar os leitores a entender o que significa fornecer uma experiência como a da Apple, em qualquer ramo de negócios.

Sempre que visito uma Apple Store e encontro pessoas que leram o meu livro, faço perguntas – muitas e muitas perguntas. Por que você me cumprimentou quando eu passei pela porta? Por que você usa uma camisa azul? Por que usa dois dedos para apontar para algum lugar? Por que usa o meu primeiro nome várias vezes durante a conversa? Por que passou vinte minutos falando sobre futebol, ao invés de vender a ideia de algum produto? Por que quer que eu seja o primeiro a tocar nos equipamentos? Algumas pessoas devem achar que eu sou maluco, mas há um método por trás dessa loucura. Eu sou um jornalista, adoro desvendar jogos de comunicação e realmente gosto de transformá-los em algo de fácil acesso, que todos possam seguir. Constantemente me pergunto: *Por que a Apple faz o que faz, o que outras marcas fazem de forma*

parecida e como posso ensinar esses princípios para outras pessoas?

Não me vejo como um “especialista em serviço ao consumidor”. Sou um instrutor de comunicação, palestrante e jornalista. Mas o que significa fornecer um serviço extraordinário ao consumidor? Bem, se você estudar as marcas que sabem fazer isso, como Disney, Four Seasons, Zapps, FedEx, Nordstrom, Apple e outras, descobrirá que tudo tem a ver com comunicação: como você se comunica com os seus funcionários e, por sua vez, como eles irão se comunicar com os seus consumidores. Na verdade, a Apple não inventou muitos dos seus princípios de serviço ao consumidor. Steve Jobs revelou que a Apple Store foi inspirada na Four Seasons (e é por isso que essa rede de hotéis e outras marcas são discutidas neste livro). Mas a Apple refinou e aprimorou os princípios que apreendeu de outras empresas. Por sua vez, inspirou muitas marcas que estão presentes nas nossas vidas. A AT&T realizou mudanças na experiência de suas lojas de varejo partindo de conselhos do próprio Steve Jobs. Disney, Nike, T-Mobile, Tesla, J.C. Penney e outras fizeram o mesmo. Você também pode.

Os princípios deste livro funcionam para a Apple e também funcionarão para você. Eu lhe mostrarei os paralelos, mas cabe a você adotar as técnicas apresentadas. Cada capítulo analisa um princípio. No final de cada capítulo, atente para os exercícios que o forçarão a pensar de forma diferente sobre a experiência que você fornece e sobre como colocar em prática as técnicas do capítulo. Também terá acesso a reações reais de consumidores ao longo do livro. Se não estiver recebendo o mesmo feedback entusiasmado dos seus consumidores, então precisa

se dedicar a implementar as táticas examinadas no capítulo.

A experiência Apple tornada simples

A experiência Apple está dividido em três partes. A parte I, “Inspirando o seu consumidor interno”, dá foco aos funcionários, ao treinamento e às comunicações internas de uma empresa. A parte II, “Servindo ao seu consumidor externo”, revela técnicas específicas para maravilhar os seus consumidores a cada contato. E a parte III, “Armando o palco”, discute o ambiente no qual você se apresenta junto com a sua marca e o seu produto. Apesar de cada uma dessas partes ser igualmente importante para construir uma experiência como a da Apple, muitos observadores acabam presos apenas ao que conseguem enxergar – aos produtos e ao design das lojas. A experiência Apple é muito mais do que isso. “Se os produtos da marca foram a chave para o sucesso da marca Stores, como você explica o fato de que as pessoas se aglomeram nessas lojas para comprar sem desconto algum, enquanto Walmart, Best-Buy e Target também oferecem a maioria desses produtos, muitas vezes com os mais variados descontos, e a Amazon oferece todos eles – e não cobra taxas de entrega?”[2], pergunta Ron Johnson, chefe de vendas a varejo da Apple. “As pessoas vêm à Apple Store pela experiência – e estão dispostas a pagar algo a mais por isso.”

Enriquecendo vidas

Todos os funcionários são encorajados a carregar um cartão com o credo da empresa, que podem levar na carteira e que esboça a visão por trás da Apple Retail

Store. As primeiras duas palavras na frente do cartão são “Enriquecendo vidas”. Essas são as duas palavras mais importantes deste livro. De acordo com Ron Johnson, varejistas devem se perguntar: “Como podemos reinventar a loja para enriquecer a vida de nossos consumidores?”[3] Quando você enriquece a vida de seus funcionários, eles se tornam mais engajados no seu negócio e menos dispostos a deixá-lo e passam a oferecer um serviço melhor ao consumidor. Quando você enriquece a vida de seus consumidores ou clientes, eles lhe recompensam fazendo negócios com você e, mais importante, tornando-se seus mais ardorosos fãs e promovendo seu negócio para outras pessoas. Quando você se envolve com o negócio de “enriquecer vidas”, coisas mágicas começam a acontecer. Vamos realizar essa mágica juntos.

1 YouTube, “Mark Malkoff: Apple Store Challenge”, YouTube, http://www.youtube.com/watch?v=Bo2p82aTQz,o (acessado em 31 de Dezembro de 2011).

2 Ron Johnson, “What I Learned Building the Apple Store”, Harvard Business Review, 21 de Novembro de 2011, http://blogs.hbr.org/cs/2011/ll/what_i_learned_building_the_ap.html (acessado em 31 de Dezembro de 2011).

3 Ibid.

PARTE I

Inspirando o seu consumidor interno

O fator mais importante da experiência Apple é que nossa equipe não está focada em vender coisas. Ela está focada em construir relações e em tentar melhorar a vida das pessoas.

– Ron Johnson

Quando a Apple Store celebrou o seu décimo aniversário, a maioria dos artigos da mídia creditou seu sucesso aos produtos e ao design, mas como Ron Johnson apontou, eles são apenas uma pequena peça do quebra-cabeças que é a experiência como um todo. Se os seus funcionários não são bem treinados, apresentáveis e apaixonados pela marca, você não conseguirá construir uma empresa que ofereça uma experiência com a qualidade da que é oferecida pela Apple.

Infelizmente, muitas empresas são mal avaliadas pelos consumidores porque seus funcionários são desencorajados, desiludidos, e sem inspiração. A Gallup constatou que 71% dos funcionários nos Estados Unidos "não se sentem engajados" e, pior, "sentem-se desligados e emocionalmente desconectados" de seus ambientes de trabalho.[4] Essa constatação é chocante. Setenta por cento dos funcionários se sentem emocionalmente desconectados. Isso significa que eles simplesmente não se importam com os seus empregos e com as suas empresas. Não é à toa que a avaliação dos consumidores vai tão mal. Oferecer novos mimos como refrigerante grátis nas máquinas ou pizza grátis não mudará essa cultura de funcionários insatisfeitos. As pessoas querem ser inspiradas. Elas querem trabalhar por um propósito maior e se sentir bem consigo mesmas e com as marcas para as quais trabalham.

Certa vez conheci uma estudante de graduação, Lynda, cujo ex-namorado havia se transformado em um novo homem apenas dois meses depois de começar a trabalhar na Apple. Ela me contou que se

ele tivesse exibido essas mesmas características quando os dois namoravam, ainda estariam juntos!

"O que mudou?", perguntei a Lynda. Ela disse: "Ele está mais confiante. Está se comunicando melhor com as pessoas. Está fazendo menos julgamentos. Ele está ouvindo mais as pessoas. Parece clichê, mas ele hoje é o homem que eu sabia que podia se tornar!"

A Apple atinge a vida de seus consumidores apenas depois de atingir a de seus funcionários. "Por que vocês gostam de trabalhar aqui?", certa vez perguntei a um empolgado funcionário da Apple. "Mesmo as pessoas que entram tristes aqui saem felizes", ele me disse. "É uma experiência gratificante, mudar a vida das pessoas para melhor. Isso é muito especial." Certamente, e é por isso que precisamos estudar e perseguir essa experiência.

4 Nikki Blacksmith & Jim Harter, "Majority of American Workers Not Engaged in Their Jobs", Gallup, 28 de Outubro de 2011, http://www.gallup.com/poll/150383/Majority-AmericanWorkers-Not Engaged-Jobs.aspx (acessado em 31 de Dezembro de 2011).

CAPÍTULO 1

Sonhe alto

Nós atraímos um tipo diferente de pessoa, alguém que realmente queira ir além de si mesmo e impactar o universo.

– Steve Jobs

Enquanto o mundo estava de luto pelo falecimento de Steve Jobs, em outubro de 2011, analistas discutiam os princípios que fizeram da Apple um sucesso. Durante uma entrevista para o programa da ABC News *20/20*, a correspondente Deborah Roberts me perguntou a importância do pensamento visionário no sucesso de Steve Jobs. “Visão é tudo”, eu disse. “Um sonho ousado atrai pessoas que o sigam, e nenhuma marca pode ser construída sem uma equipe de pessoas dedicadas que partilham essa visão. A paixão serve de combustível ao foguete; a visão direciona esse foguete para o seu destino.” Você simplesmente não pode construir uma empresa que ofereça ao consumidor uma experiência extraordinária a não ser que tenha uma visão clara do tipo de experiência que pretende oferecer.

Como Steve Jobs começou uma empresa na garagem de seus pais e fez com que ela crescesse a ponto de se tornar uma das mais valiosas do mundo? Foi necessário paixão? Você pode apostar que sim. Trabalho duro? Criatividade? Perspicácia? Sim, sim e sim. Mas isso tudo começou com uma visão que não podia ser confinada no pequeno espaço de uma garagem: colocar o computador nas mãos de pessoas comuns. Uma vez que essa visão foi

estabelecida, todo o resto veio à tona. Visão é tudo. A visão de Steve Jobs não era fazer rios de dinheiro e se aposentar em um iate. (Na verdade, com a exceção do fato de que possuía um jato particular, Jobs tinha um estilo de vida humilde. O cofundador da Microsoft, Bill Gates, certa vez visitou Jobs em sua casa e se perguntou como tantas pessoas podiam caber em uma residência tão modesta.) A visão de Jobs era fazer ferramentas que ajudariam as pessoas a liberar sua criatividade. Queria construir uma empresa que sobrevivesse a ele mesmo. Queria construir um legado. "Ser o homem mais rico do cemitério não me interessa", disse certa vez. "Deitar em minha cama à noite dizendo 'Nós fizemos algo maravilhoso' – é isso que me interessa."

A visão ajuda a enxergar coisas que outros deixam passar. Por exemplo, quando Steve Jobs e Steve Wozniak começaram a Apple, no dia primeiro de abril de 1976, "Woz" compartilhava da visão de Jobs de construir computadores pessoais que pessoas comuns pudessem utilizar e aproveitar. O Apple II tornou-se o computador pessoal mais popular do seu tempo, mas ainda não estava pronto para adentrar os lares das pessoas comuns. Em 1979, Jobs visitou o centro de pesquisas da Xerox, em Palo Alto, Califórnia. Lá, pela primeira vez viu uma "interface gráfica de usuário" bruta, na qual um usuário poderia interagir com um computador por meio de ícones coloridos na tela e de um gadget chamado "mouse". Jobs na mesma hora enxergou o potencial que essa tecnologia possuía para satisfazer seu desejo de trazer um computador para os lares das pessoas comuns. Ele disse, certa vez, que a Xerox poderia ter dominado toda a indústria de computadores, mas não o fez porque a visão da empresa estava limitada a construir outra copiadora. Em outras palavras, duas

pessoas podem ver a mesma coisa e interpretá-la de maneira diferente, baseando-se em suas visões.

O verdadeiro início da Apple Store

Steve Jobs tinha muito em comum com a estrela da música country Garth Brooks. Ambos os artistas se inspiraram em inovadores que haviam pavimentado a rua que viriam a trilhar. Eu assisti a uma performance solo de Brooks, no hotel Wynn, em Las Vegas, na qual ele cativou o público por mais de duas horas. Quando Brooks subiu ao palco, contou ao público que, para que aquelas pessoas realmente entendessem a sua música, ele precisava começar do início. Brooks explicou que sua carreira musical não começou no seu primeiro single. Na verdade, sua inspiração teve início da década de 1960, quando seus pais levavam para casa álbuns de country e outros gêneros da época. Se Brooks tivesse tocado apenas os seus sucessos durante a apresentação no Wynn, a apresentação teria sido uma experiência muito satisfatória para os seus fãs. Mas, ao levar o público em uma jornada pelas músicas que o haviam inspirado, Brooks criou uma experiência memorável e única para todos que o assistiam, fossem fãs de country ou não. Então, vamos considerar essa lição de Garth Brooks e começar pelo verdadeiro início da experiência Apple.

Se cada loja de varejo tivesse um serviço ao consumidor como o da Apple, o mundo seria um lugar melhor. – Michael M.

A questão que desatou o sucesso da Apple

Quando a Apple Store comemorou o seu décimo aniversário, no dia 19 de maio de 2011, a mídia

focou no seu histórico de crescimento: um bilhão de visitantes, 325 lojas, U$10 bilhões em vendas e assim por diante. Os números eram e continuam a ser impressionantes: U$6 bilhões em receitas trimestrais, U$4.700 em vendas por metro quadrado e uma média de 22.000 visitantes semanais por loja. Mas números por si só não nos ensinam nada. É com a história por trás dos números que você aprenderá como transformar o seu negócio, construindo para ele uma experiência tão excitante que os seus consumidores se tornarão verdadeiros defensores da sua marca.

A história da experiência Apple não começou com a abertura da primeira Apple Store em Tysons Corner, Virgínia, no ano de 2001. Ela teve início quarenta anos antes, com a fundação de outra marca que receberia crédito por reinventar completamente a experiência do consumidor – a Four Seasons. Quando Steve Jobs decidiu entrar no mercado de varejo, ele contratou o antigo executivo da Target, Ron Johnson. Jobs desafiou Johnson com a seguinte questão: quem oferece o melhor serviço ao consumidor no mundo? A resposta não foi outra varejista do ramo dos computadores – ou outra varejista no geral. A resposta foi a rede de hotéis Four Seasons. Assim como Garth Brooks não inventou a música country, Steve Jobs não inventou o serviço ao consumidor de excepcional qualidade. Ambos os artistas, contudo, copiaram uma grande ideia, refinaram e a elevaram a um outro nível.

A marca que inspirou a loja de varejo da Apple

Isadore Sharp fundou a Four Seasons em 1960, mas levou uma década até que a marca se tornasse um

sinônimo de luxo. Antes de construir o seu primeiro hotel luxuoso, em Londres, no ano de 1970, a experiência de Sharp era limitada a construir casas, apartamentos e pequenos hotéis em Toronto. Mas residências eram algo pequeno demais para a sua grande ambição. Seu objetivo – sua visão – era criar uma marca mundial de luxo, que ofereceria uma experiência sem paralelos ao consumidor. A maioria das visões arrojadas tem como resposta muitas doses de ceticismo, e com a visão de Sharp não foi diferente. Sua esposa, Rosalie, admite que não partilhava a confiança de seu marido quanto a esse objetivo, mas por Sharp já ter atingido a criação da Four Seasons, Rosalie manteve essas ressalvas para si mesma.

Assim como Steve Jobs, Sharp era um sonhador. Ele se recusou a aceitar qualquer coisa senão a excelência. “Muito do sucesso em longo prazo tem a ver com coisas intangíveis. Crenças e ideias. Conceitos imateriais”[5], disse Sharp. Uma vez que sua visão fora estabelecida – uma marca mundial de luxuosos hotéis que ofereceria um serviço excepcional ao consumidor – ele precisava preencher os espaços que restavam. Sharp perguntou: “Qual seria a aparência e as sensações provocadas por essa experiência de luxo?” Você pode se surpreender ao descobrir que devemos as seguintes inovações a Sharp e ao Four Seasons:

- **Shampoo para viagem.** Por ter crescido junto de três irmãs, Sharp sabia algumas coisas sobre as mulheres e seus hábitos de viagem. Aprendeu que elas não gostavam de lavar seus cabelos com sabonete e então levavam consigo pequenos frascos de shampoo. O Four Seasons foi o primeiro hotel a colocar pequenos fracos de shampoo em todos os

quartos. Você esperaria algo menos do que isso hoje em dia, ainda que na rede de hotéis mais barata?

• **Academia**. Sharp gostava de se exercitar e sabia que os hóspede recém-chegados gostariam de uma dose de energia, principalmente depois de longos voos. O Four Seasons foi o primeiro hotel a oferecer academias. Na próxima vez em que você usar a esteira em seu hotel, lembre-se de agradecer a Sharp.

• **Camas confortáveis**. O primeiro hotel de Sharp, em Londres, servia a viajantes norte-americanos, muitos dos quais chegavam de voos que duravam uma noite inteira, vindos da costa leste norte-americana. Mais do que todos os outros, esses consumidores cansados queriam uma cama confortável. Sharp buscou em vários países da Europa antes de encontrar uma cama que se enquadrasse nos seus padrões de conforto. A rede Four Season oferecia as camas mais confortáveis entre todas as redes de hotéis dessa época, e hoje em dia parece haver uma guerra geral entre os hotéis para saber qual deles possui as melhores camas.

• **Serviço completo de spa**. Em 1986, um resort da Four Seasons, no norte de Dallas, foi o primeiro a introduzir um serviço completo de spa em seu ambiente. Sempre que você receber uma relaxante massagem em seu hotel, pode creditar isso à visão de Sharp. Ele sabia o que os viajantes queriam antes de eles expressarem seus desejos, assim como Jobs sabia o que os consumidores da Apple desejariam antes mesmo que eles próprios soubessem.

Sharp foi responsável por muitas, muitas outras inovações. “Nós demos início a muitas ideias para

elevar a apreciação do consumidor”[6], disse Sharp. “Nós introduzimos áreas de não fumantes. Nós antecipamos o direcionamento de uma culinária de alto nível a baixos teores de gordura e de sal. Nós colocamos shampoo, secadores de cabelo, espelhos de maquiagem e robes de banho em nossos quartos, para hóspedes que preferem não carregar muita coisa em suas bagagens. Cada quarto era levemente maior que os padrões de nossa concorrência, com um encanamento mais silencioso, melhores chuveiros e uma cama com um colchão confortável, feito sob medida.”

A rede Four Seasons, por todos esses motivos, inspirou algumas das inovações de varejo da Apple. Steve Jobs e Ron Johnson se perguntaram “O que a Four Seasons faria?” Para os que não conhecem a rede de hotéis, eles não possuem caixas. Ao invés disso, possuem um concierge (outra inovação que Sharp trouxe da Europa para a indústria hoteleira norte-americana). Quando as Apple Stores foram inauguradas, um “concierge” cumprimentava as pessoas. Ainda que o título de concierge não exista mais, um recepcionista ainda fica à porta, pronto para receber os consumidores da loja. A Apple copiou outra inovação da Four Seasons: um bar. Entre em uma Apple Store e você encontrará um bar, assim como os dos hotéis da Four Seasons. Só há uma diferença: os bares da Four Seasons oferecem bebidas. O Apple Genius Bar oferece assistência.

O Genius Bar é um exemplo da conexão de ideias de diferentes campos, um conceito que eu exploro em *The Innovation Secrets of Steve Jobs*. A experiência do seu consumidor será tão boa quanto o modelo que toma como inspiração. Estudar marcas de outros ramos pode despertar *brainstorms*

criativos. Johnson foi a primeira pessoa a apresentar a ideia do Genius Bar, depois de ouvir membros da sua equipe de desenvolvimento de varejo. Segundo o biógrafo de Jobs, Walter Isaacson, Jobs achou a ideia maluca. Mas Johnson era um funcionário destemido (um conceito que você aprenderá na Parte I) e manteve-se fiel à ideia. No dia seguinte, Jobs já havia preenchido os papéis para registrar o nome da marca, Genius Bar.

A visão de três palavras que construiu a FedEx

Michael Basch aprendeu na FedEx o poder de ser uma pessoa de visão. Durante os seus dez anos como vice-presidente sênior de vendas e serviço ao consumidor, ele ajudou a levar a FedEx de U$0 a mais de U$1 bilhão. Hoje em dia, todos conhecem as três palavras que compõem a visão da FedEx: Garantia, Qualidade e Ininterrupto. Logo após o seu primeiro dia operando, no entanto, os dirigentes da FedEx apresentaram outras três palavras como sua visão aos funcionários: *coletem os pacotes*.

Basch, Fred Smith e os outros executivos sêniores da FedEx estavam ansiosos, com razão, no primeiro dia de operações da transportadora, em 12 de maio de 1973. Depois de anos de planejamento, a FedEx tinha 23 aviões distribuídos por dez cidades. Dezenas de atendentes estavam prontas para receber os pedidos de encomenda. Mas por uma coisa eles não esperavam – não havia pedidos. No primeiro dia operando, a FedEx enviou exatamente *dois pacotes*! O seu fundador, Fred Smith, teve a grande ideia de criar um serviço de entregas focado no consumidor, “serviço de entregas com o lucro focado em pedidos

individuais”. Mas a empresa estaria fora do mercado dentro de uma semana caso não houvesse pedidos.

Os dirigentes da FedEx decidiram transmitir essa visão – coletem os pacotes – e não atrapalhar os funcionários que estivessem engajados. Em seu livro, *Customer Culture*, Basch conta a história de Diane, uma atendente responsável pelo rastreamento de encomendas, que recebeu a ligação de uma noiva que precisava que o seu vestido de casamento fosse entregue para a cerimônia, que calhava de ser no dia seguinte. O vestido, contudo, estava a 300 milhas de distância. Diane tinha absorvido a visão da empresa e fez o que tinha de ser feito. Ligou para o piloto de um pequeno avião de entregas e requisitou que o pacote voasse até a Flórida. A noiva ficou tão impressionada que ligou para Diane da lua de mel! Ela disse que essa história roubou o show durante o casamento. Todos os que estavam na cerimônia só falavam da FedEx, essa empresa que deu a um vestido de noiva o seu próprio avião.

Quando Diane contou a Basch sobre o caso, ele ficou pasmo. Certamente iriam à falência se continuassem realizando essas proezas, Basch pensou. Mas Diane não podia ser culpada por executar de forma criativa a visão da empresa. Não demoraria muito até que Basch caísse em si. O executivo de uma empresa, que tinha ouvido a história do casamento, contratou a FedEx para transportar carregamentos e começou a enviar vinte pacotes por vez. Pessoas que estavam no casamento começaram a usar exclusivamente o serviço de entregas da FedEx e se mantiveram clientes fiéis da empresa durante anos. De acordo com Basch, “A maior lição foi que, se você for claro quanto ao que quer como líder e oferecer liberdade para que os

seus funcionários atinjam esse objetivo, você atingirá o que deseja"[7].

Olhando para o passado, Basch acredita que teria sido pior se a FedEx tivesse enviado 300 pacotes no seu primeiro dia em atividade. Por quê? Atingir o sucesso rápido demais leva à complacência. A FedEx poderia acabar relaxando quanto ao seu serviço e quanto à experiência do consumidor. Ao contrário, graças a esse começo inesperado da empresa, todos se tornaram obsessivos em construir uma cultura de serviço ao consumidor extraordinária. De acordo com Basch, "Uma das lições mais valiosas foi sobre o poder que pessoas têm ao partilhar uma visão e um compromisso". [8]

Basch afirma que uma cultura de serviço ao consumidor bem-estruturada possui seis características principais, a primeira sendo uma visão partilhada, ter em mente de forma clara o que se deseja da experiência do consumidor (as outras cinco também são importantes para a experiência oferecida pela Apple e serão apresentadas nos capítulos seguintes). "Uma visão oferece luz ao projeto, servindo de centro gravitacional a ele. Uma visão é a bússola do empreendimento – o seu propósito. Falando mais prática e especificamente, é a experiência que a empresa busca criar para os seus consumidores, funcionários e proprietários... essa experiência acaba se transformando em um título que oferece a direção a ser seguida".[9]

A visão da Apple: enriquecendo vidas

Voltemos à visão por trás da Apple Store. Vamos recordar a minha introdução a este livro, a visão por trás do varejo da Apple pode ser encontrada no cartão que leva o seu credo: Enriquecendo Vidas. O

primeiro chefe do varejo da marca, Ron Johnson, disse que quando a Apple inaugurou a sua primeira loja de varejo, nenhum analista acreditou na investida. A Apple tinha apenas 3% do mercado, a Gateway tinha fechado o seu setor de varejo porque suas lojas só estavam atraindo mais ou menos 200 pessoas por semana (hoje em dia, 22.000 pessoas em média visitam semanalmente cada uma das Apple Stores) e a Apple estava competindo com grandes empresas do ramo, como a Dell, cujas estreitas margens e menores custos pareciam ser o modelo preferido de mercado.

De acordo com Johnson, “Uma visão é algo que você pode afirmar em uma frase. Quanto menos palavras, melhor. É como dizer ‘Mil músicas no seu bolso’. É uma ideia clara, que todos entendem”.[10] Johnson e Jobs decidiram criar visões para os seus competidores. Por exemplo, varejistas como a Gateway “vendem caixas”. Johnson acredita que a visão de uma empresa a leva à busca de um grupo muito específico de conclusões sobre a experiência que deseja oferecer aos seus consumidores. Sendo assim, se a sua visão é vender caixas ou “empilhar os pacotes e botá-los para voar”, isso levará a um modelo de negócios que compete apenas quanto aos preços. Para alguns grandes varejistas, oferecer os menores preços do mercado foi claramente uma fórmula de sucesso. Mas a maioria dos negócios não pode competir apenas com os preços. Eles devem possuir diferenciais no que se trata de experiência do consumidor. “Quando nós pensamos o modelo de varejo da Apple, concluímos que ele deveria estar conectado com a própria marca”, disse Johnson. “E então foi fácil. Enriquecendo vidas. É isso que a Apple vem fazendo há trinta anos.”

Quando uma empresa parte de uma visão como “enriquecendo vidas”, coisas mágicas passam a acontecer. Para a Apple, “enriquecer vidas” significava oferecer treinamento individual e workshops para pessoas que quisessem liberar o seu Scorcese interior, dirigindo e editando seus próprios filmes, publicando a história de suas famílias ou sonhando em virar estrelas do rock. Steve Jobs disse que as pessoas não querem comprar computadores; elas querem saber o que poderiam fazer com esses computadores. Jobs entendeu que os seus consumidores não queriam sair da loja com uma caixa. Queriam sair da loja com uma ferramenta que os ajudasse a alimentar seus sonhos.

Depois de lidar com a Apple, você percebe que na verdade ela não possui o melhor serviço ao consumidor, e sim é a única empresa que possui um serviço ao consumidor. – Rohit A.

Os problemas advêm dos detalhes, mas o sucesso vem de cima

Steve Jobs era obsessivo quanto aos detalhes de serviço ao consumidor. Certa vez ligou para um executivo que trabalhava para uma empresa parceira da Apple e perguntou: “Vocês estão com raiva dos seus consumidores?” O executivo já havia falado com Jobs outras vezes e por isso não se surpreendeu com a ligação. Contudo, foi pego de surpresa pela pergunta. “Não, nós não temos problema algum com eles”, respondeu. “Então por que a sua resposta pareceu tão mal humorada?”, perguntou Steve Jobs. “Você deve ser mais amigável com os seus consumidores a cada contato que tiver com eles.”

Steve Jobs revisou cada linha do contrato de “Termos e Condições”, que a maioria dos consumidores aprova ou assina, mas nunca lê. Isso era importante para ele. As telas dos notebooks nas Apple Stores são posicionadas a 90 graus, para forçar o consumidor a reposicionar a tela antes de interagir com os produtos. Posições importam. Os funcionários da Apple usam camisas azuis para se destacarem em lojas lotadas. Cores importam. Consumidores são cumprimentados durante dez segundos e por alguns metros, enquanto caminham para o interior das lojas. Cumprimentos importam. Nada da experiência do consumidor surge por acaso. Nenhum detalhe. Detalhes são tudo na experiência Apple, e a Apple estuda todos os detalhes sobre a interação do consumidor a fim de aprender, refinar e aprimorar seus serviços. Mas ainda que os problemas advenham dos detalhes, uma experiência de consumidor inovadora não pode se dar sem um objetivo maior, sem uma visão inspiradora que atraia seguidores e revele cada parte da sua criatividade e do seu potencial. Steve Jobs e Ron Johnson tinham uma visão – enriquecer vidas. Qual é a sua?

Confira

1. Busque inspiração fora do seu mercado. Steve Jobs disse, certa vez: “A criatividade conecta as coisas”. Ele queria dizer que a criatividade advém da conexão de ideias de diferentes campos e do uso dessas ideias na sua empresa.

2. Faça perguntas que realmente importem. Steve Jobs perguntou: “Como seria a Four Seasons do varejo?” Essa é uma pergunta curiosa, que estimula respostas criativas.

3. Construa uma frase que defina a sua visão. Lembre-se, uma visão não é um resumo da missão da sua empresa. A missão tem como base “nós”; a visão tem como base “eles”. O que você fará pelos seus consumidores? Garanta que a sua visão seja ousada, específica, concisa e bem-transmitida.

5 Isadore Sharp, Four Seasons: The Story of a Business Philosophy (NY: Penguin Group, 2009), xv.

6 Ibid., 95.

7 Michael Basch, Customer Culture: How FedEx and Other Great Companies Put the Customer First Every Day (Upper Saddle River, NJ: FT Prentice Hall, 2003), 12.

8 Ibid., 9.

9 Ibid., 24.

10 Ron Johnson, ThinkEquity Conference 2006, postado em www.ifoAppleStore.com, http://www.ifoapplestore.com/stores/thinequity_2006_rj.html (acessado em 31 de Dezembro de 2011).

CAPÍTULO 2

Contrate pelos sorrisos

Você pode sonhar com o lugar mais maravilhoso do mundo, arquitetá-lo e construí-lo, mas serão necessárias pessoas para tornar esse sonho realidade.

– Walt Disney

O candidato ideal para trabalhar em uma Apple Store sabe pouco sobre computadores, mas muito sobre pessoas. Leia novamente a afirmação anterior, pois ela diz tudo o que você precisa saber sobre contratar funcionários extraordinários, que irão além das expectativas dos seus consumidores muitas e muitas vezes. Um gerente de contratações da Apple me contou que prefere contratar um professor que não saiba nada sobre computadores a contratar um especialista em computadores que não saiba nada sobre ensinar às pessoas. Contratar as pessoas certas faz com que os gerentes da Apple possam liderar seus funcionários, ao invés de apenas dar ordens e controlá-los.

A Apple não contrata pelo conhecimento técnico. Ela contrata pela personalidade. A Apple celebra a diversidade do mundo que habita, e em nenhum outro lugar essa diversidade é melhor refletida do que em uma Apple Store. Você tem um piercing no nariz? Sem problemas. Você é bem vindo para trabalhar na Apple. Você tem um moicano ou um cabelo colorido? Novamente, sem problemas. A Apple adoraria tê-lo trabalhando na empresa. Você tem tatuagens cobrindo 90 por cento do seu corpo? Há um lugar para você na Apple. Não faça confusão – é muito difícil ser contratado por uma Apple Store. O antigo chefe de varejo da Apple, Ron Johnson, disse certa vez que é mais difícil ser

contratado pela Apple do que ser aceito na sua universidade, Stanford. Mas não existem barreiras quanto a cor, gênero, idade ou aparência. *A Apple contrata pela atitude, e não pelas aptidões.*

A alma da Apple Store

Se você está procurando um "emprego", a Apple não quer você. A Apple prefere contratar pessoas que se sentem "atraídas" a trabalhar na empresa. A Apple contrata pessoas que querem desempenhar um papel na criação dos mais desejados aparelhos eletrônicos do planeta. A Apple contrata pessoas que ficam felizes em ajudar outras pessoas a descobrirem ferramentas que possam utilizar para transformar o modo como vivem, trabalham e se divertem. A Apple contrata pessoas que demonstram entusiasmo em ajudar outros a alcançarem seus sonhos. Essa é a filosofia que Steve Jobs infundiu na cultura do consumidor. Andy Hetzfeld, um dos membros originais da equipe da Apple e hoje projetista da Google, disse que Jobs o ensinou a "seguir seu coração" e que só grandes trabalhos advêm quando você faz aquilo que adora. Hertzfeld estava caminhando com Jobs, perto de sua casa em Palo Alto, Califórnia. Era uma época em que a internet estava produzindo milionários ao redor deles, e aqueles que ainda não estavam ricos pensavam em "estratégias de fuga" – vender suas participações em empresas o mais rápido possível para obter algum lucro com isso. "Essa é uma ambição medíocre e entristecedora, de verdade"[11], disse Jobs. "Eles deveriam querer construir algo, algo que durasse."

A Apple criou uma cultura de serviço ao consumidor que dura até hoje porque contrata pela personalidade. A empresa não pode treinar seus funcionários para que desenvolvam determinada personalidade. Nenhuma empresa pode. O processo de filtragem começa no site da Apple, que especifica que a empresa só procura

pessoas que queiram mudar o mundo e que queiram gerar um impacto positivo na vida dos outros: “É como quando alguém cria o seu primeiro vídeo no iMovie. Ou navega pela internet – a verdadeira internet – com o seu iPhone. Ou utiliza a câmera embutida iSight para conversar por vídeo com os seus netos. Fazer tudo isso acontecer pode ser um trabalho duro. E você provavelmente poderia encontrar um emprego mais tranquilo em outro lugar. Mas não é esse o ponto, certo?” [12]

No décimo aniversário da Apple Store, a empresa criou um pôster que circulou entre os seus funcionários. Esse pôster tinha como objetivo inspirar os funcionários e representar o espírito da empresa. Mas se você o lê cuidadosamente, ele revela muito da magia por trás da marca e fornece lições para qualquer empresa que busca criar uma nova experiência para o consumidor.

“No centro de tudo o que conquistamos está o nosso pessoal”,[13] afirma.

Pessoas que entendem o quão importante é a arte para a tecnologia. Pessoas que correspondem, e frequentemente excedem, à empolgação dos nossos consumidores nos dias em que lançamos novos produtos. Os mais de 30.000 inteligentes e dedicados funcionários que trabalham tão duro para criar relações duradouras com as milhões de pessoas que adentram nossas lojas... nós agora enxergamos que é nosso trabalho treinar nosso pessoal e aprender com ele. E nós recrutamos funcionários com bagagens tão distintas – professores, músicos, artistas, projetistas – que há muito que eles podem nos ensinar. Nós aprendemos a valorizar uma personalidade que atraia as pessoas, valorizá-la tanto quanto a eficiência dos funcionários. Aprendemos a buscar inteligência, mas a colocar o mesmo peso na nossa busca por gentileza. A procurar pessoas que queiram uma carreira, e não apenas um emprego. E aprendemos que quando contratamos as pessoas certas, nós lideramos ao invés de controlar. Damos a cada pessoa seu próprio pedaço do jardim para transformar.

Funcionários da Apple cumprimentando os consumidores com calorosas boas-vindas.

Fonte: Getty Images

Em se tratando do melhor serviço ao cliente – a Apple arrasa! Educados, eficientes e absurdamente prestativos. - Micah J.

É melhor ser legal do que ser esperto

Candidatos que passaram pelo rigoroso processo de entrevistas da Apple recomendam que é importante ter um sorriso no rosto e ser amigável *a todo instante*. Seja legal com todo mundo: funcionários, outros candidatos, tanto quanto com os gerentes de contratações. Tudo será avaliado.

Você provavelmente não vai se surpreender se eu disser que restaurantes, hotéis e outras empresas no

ramo de hospitalidade contratam pela atitude, mas talvez se surpreenda se eu disser o quanto personalidade importa. Um estudo da Cornell University constatou que gerentes desse ramo preferem contratar funcionários de “natureza agradável” a funcionários que estejam à frente em termos de “inteligência”.[14] Quando se trata de serviço ao consumidor, é melhor ser legal do que ser esperto.

A melhor forma de se construir um ambiente de trabalho diferenciado é contratar pela atitude e treinar as habilidades, de acordo com o *Harvard Business Review*. Essa pesquisa cita duas empresas que construíram uma cultura corporativa única e altamente eficaz ao focarem no tipo de pessoas que contratam. Arkadi Kuhlmann, fundador e CEO da ING Direct, é citado no artigo. É creditada a ele a invenção de uma abordagem completamente nova para a indústria bancária. Kuhlmann percebeu que para realmente *reavivar* uma indústria ou empresa, é necessário buscar funcionários fora desse ramo. “Eu preferiria contratar um músico de jazz, um dançarino ou um capitão do exército israelense. Eles podem aprender sobre a indústria bancária. É muito mais difícil que os banqueiros desaprendam seus maus hábitos profissionais.”[15] Soa familiar, não soa?

A pesquisa de Harvard também aponta que a Southwest Airlines prosperou durante quarenta anos por ter abraçado essa filosofia de contratar pela atitude. Sherry Phelps, uma importante executiva do Departamento de Recursos Humanos da Southwest Airlines, nos diz: “A primeira coisa pela qual procuramos é um espírito guerreiro”.[16] “Grande parte da nossa história nasceu de batalhas – lutar pelo direito de ser uma companhia aérea, lutar contra os caras grandes que queriam nos derrubar e agora lutar contra as companhias aéreas de baixo custo que tentam nos imitar. Nós nascemos de batalhas, somos resistentes a

elas. Todos que viermos a acrescentar à nossa equipe devem ter esse espírito guerreiro." Soa familiar?

Eu entendo o que Sherry quer dizer com contratar pessoas que se enquadrem no espírito da Southwest. Viajo frequentemente pela Southwest, principalmente para a costa oeste norte-americana. Em um voo de Oakland para Phoenix, um comissário de bordo teve de aturar a mim e a outros três funcionários da Gallo Communications vibrando histericamente enquanto ele repassava as instruções de voo. Outro comissário da Southwest virou uma sensação do YouTube ao cantar em um rap as instruções de voo (alguns criticaram essa atitude, mas eu realmente acho que uma brincadeira faz você prestar mais atenção às instruções do que uma transmissão entediante, fatigante e desinteressante). A empresa construiu uma reputação de apresentar um serviço honesto a bons preços, mas é o seu pessoal que faz dos voos uma experiência mais prazerosa. A Southwest não pode treinar a personalidade de seus funcionários; ela contrata por essa personalidade.

A maioria dos gerentes de contratações corporativas e dos profissionais de Recursos Humanos (RH) focam no conhecimento: quanto o candidato sabe sobre a indústria ou sobre a linha de produção? A Apple não vê problema algum em contratar um candidato que seja 10 por cento conhecimento e 90 por cento paixão. Eu conheci alguns funcionários que nunca tinham possuído um Mac quando se candidataram para a vaga. *A Apple não se interessa pelos seus conhecimentos como se interessa pela sua preocupação com as pessoas, pelo quanto você se importa com elas*. A Apple entende que uma pessoa com muito conhecimento técnico pode chegar ao setor de vendas e perder consumidores caso lhe falte paixão, caso aja de forma grosseira ou não tenha a habilidade de comunicar claramente os benefícios de determinado produto. A Apple quer que seus consumidores saiam da loja dizendo: "Eu acabei de

ter uma experiência maravilhosa. Mal posso esperar para chegar em casa e começar a usufruir este produto!”

Logo depois de deixar a profissão de jornalista como âncora televisivo (e antes de começar a minha empresa), trabalhei durante vários anos como vice-presidente de uma agência global de relações públicas, sendo especialista em transmissão de mensagens, media training e em treinamento para apresentações. Em meu início nessa firma de relações públicas, fui pego de surpresa por uma pergunta que meu chefe me fez, enquanto estávamos no elevador: “Você está servindo em demasia a algum cliente?” Servindo em demasia? Eu nunca tinha ouvido essa expressão. Ela não existia no meu vocabulário. Eu sempre havia pensado que firmas de relações públicas trabalhavam para desenvolver relações. Ao que parecia, não. Meu chefe tinha ouvido isso a respeito de um novo cliente – uma grande empresa de agronegócios – no qual eu investira algumas horas a mais de trabalho do que as que constavam no contrato. Eu havia concluído que o nosso trabalho com o cliente não estava terminado e queria ter certeza de que esse consumidor ficasse completamente satisfeito com a experiência.

Quatro anos depois, deixei essa firma para começar minha própria empresa de comunicações (fora da indústria de relações públicas). Esse cliente em especial deixou a firma de relações públicas porque eu não estava mais trabalhando lá, enquanto minha empresa acumulava novas experiências no mercado. Ao revisar nossas receitas de um determinado ano, eu me surpreendi ao ver que aquele mesmo cliente estava na lista e que – junto com outros que chegaram até nós graças às suas recomendações – representava 20 por cento de nossa receita. As duas horas “servindo-os em demasia” tiveram retorno. Perceba, a firma de relações públicas falhou em perceber que relações de longo

prazo têm como base a contratação de funcionários entusiasmados, que se importam com o cliente e aos quais se deve dar a liberdade para satisfazer o consumidor.

Um gerente da Apple dificilmente iria até um funcionário no setor de vendas para pedir que ele encerrasse uma conversa com um consumidor (a não ser que houvesse uma situação que necessitasse a atenção do funcionário, e ainda assim o gerente se certificaria de que os desejos do cliente já haviam sido atendidos). Se um funcionário da Apple investe vinte minutos em uma conversa sobre futebol com um consumidor e cinco minutos em falar sobre o produto, está tudo bem, mesmo que o consumidor saia da loja sem ter comprado nada naquele dia. A Apple contrata funcionários amigáveis, que gostam das pessoas de forma genuína e que se entusiasmam em construir relações. Essa é uma filosofia que funciona para qualquer empresa, de qualquer ramo.

Todos são super legais na Apple Store do The Pier, em Atlantic City. Anote, Nova Jérsei! – Julia G.

A filosofia de gerenciamento de pessoal da Disney

Steve Jobs era o maior detentor de ações da Disney (atualmente, sua esposa, Laurene Powell-Jobs, cuida dos U$138 milhões em ações da Disney que sua família possui). Jobs admirava o modo como Walt Disney construiu um legado que iria além dele mesmo e estudou como a empresa manteve uma experiência de alto nível e consistente ao longo dos anos para os seus visitantes. Por sua vez, a Disney também tomou a Apple como referência para a experiência que oferece aos seus consumidores. A Disney Store foi reinventada graças a conselhos dados pelo próprio Steve Jobs. As

duas marcas fizeram uma à outra melhores, e ao estudar o que aprenderam com o processo, você também pode aprimorar a sua marca.

Com 60.000 funcionários, o Walt Disney World Resort, perto de Orlando, Flórida, é o maior empregador de propriedade única dos Estados Unidos. Esses funcionários abraçam a cultura Disney e difundem a sua magia para os trinta milhões de visitantes que os parques temáticos da Disney recebem anualmente. Eu sempre fui fascinado pela forma como a Disney oferece uma experiência de visitante consistente para quase todos os seus consumidores, ainda que milhares de visitantes adentrem os seus portões a cada dia. Eu gosto de levar minhas filhas à Disneylândia de Anaheim, Califórnia. Como um especialista em comunicações, minha experiência com a Disney é um pouco diferente da experiência de um turista padrão. Enquanto a maioria das pessoas está olhando para cima, para as montanhas russas, eu estou olhando para os chãos impecáveis. Lixo no chão é algo quase inexistente na rua principal da Disney ou em qualquer outra rua do parque. Os funcionários são amigáveis e sociáveis e todos eles têm um senso de responsabilidade sobre a experiência que cada visitante tem no parque. É por isso que eles catam todo o lixo que veem pelo chão. Há um restaurante perto do meu escritório onde o estacionamento está sempre cheio de guimbas de cigarros pelo chão, deixadas pelos funcionários durante os seus intervalos. Não preciso nem dizer que nunca como por lá, pois se os funcionários não ligam para o chão do lugar, eles certamente também não ligam para a comida ou para o serviço oferecido.

Os funcionários da Disney oferecem uma experiência consistente para os seus visitantes porque se dedica a uma abordagem de quatro passos no gerenciamento de seu pessoal: seleção, treinamento, comunicação e consideração. A abordagem da Disney merece ser

estudada porque esses passos reforçam alguns dos mais importantes princípios da Apple quanto à sua postura de contratar, manter e estimular funcionários eficientes. Esses passos foram devidamente documentados e serão apresentados de forma clara.

1. Seleção. A Disney compartilha as suas condições de contratação logo de cara. Se um candidato se inscreve no site http://www.disneycareers.com, a visão, cultura e os famosos uniformes da Disney são claramente apresentados. As pessoas que se inscrevem pessoalmente no processo seletivo, por meio de uma das seleções da Disney (a Disney não contrata para um emprego; ela "seleciona" para funções), assistem a um vídeo que explica os detalhes de pagamento, de como cada funcionário deve se apresentar, dos horários e do transporte. A maioria das empresas contrata pessoas que podem realizar certo trabalho, e por consequência a cultura acaba sendo gerada de forma padrão, sem inovações. A Disney e a Apple *arquitetam* culturas e buscam pessoas que se sintam entusiasmadas com essas culturas e que queiram se encaixar nelas.

2. Treinamento. A todos os novos funcionários contratados, dos atendentes fantasiados aos gerentes seniores, é requisitado que se passe um dia na Disney University, onde instrutores compartilham o passado, o presente e o futuro da Disney. O programa é chamado de Traditions porque as tradições e valores da Disney são transmitidos através de histórias, exemplos e atividades. O objetivo é construir o orgulho dos funcionários quanto à marca. Os instrutores da Disney, que auxiliam nas aulas, também são selecionados mais pela atitude do que pela aptidão. Soa familiar? Durante um período no qual a recessão forçou empresas, incluindo a Disney, a cortar custos, o programa Traditions foi cortado. A reação foi imediata. Supervisores começaram a reclamar que o processo de

contratação já não era mais o mesmo. A Disney estava contratando os mesmos tipos de candidatos, mas não estava introduzindo-os à sua cultura. O consequente declínio do serviço ao consumidor era tão óbvio que o Traditions foi restabelecido, mantendo-se firme e forte até hoje. Valores e cultura são algo importante, mas não se a sua equipe os desconhece.

3. Comunicação. Gerentes seniores na Disney têm aprendido que a confiança é construída por meio de um constante loop de feedback com os funcionários responsáveis por oferecer a experiência do parque aos visitantes. Os gerentes da Disney são estimulados a investir 60 por cento de seu tempo com funcionários e visitantes. Eles constantemente têm conversas com os funcionários, tratando dos interesses de sua equipe e tentando aprimorar a experiência dos consumidores internos e externos – funcionários e visitantes. Certa vez ouvi que Phil Holmes, vice-presidente do Magic Kingdom, deixa mensagens confidenciais para os funcionários e lhes passa o seu contato direto. Holmes não apenas diz que escuta as pessoas. Ele de fato o faz. Quando Tim Cook assumiu o cargo de CEO da Apple, ele também disse aos funcionários que podiam contatá-lo a qualquer momento. Um funcionário da Apple Store me disse que enviou um e-mail a Cook, fazendo uma pergunta sobre as características portas de vidro na entrada de sua loja em particular. Esse funcionário ficou surpreso ao receber uma resposta de Cook, e alguns dias depois um executivo do varejo da Apple ligou diretamente para ele para responder à pergunta. Com um curto e-mail de resposta para a pergunta de um funcionário, Cook mostrou que está ali para a sua equipe, deixou claro que os considera e construiu confiança com aquele funcionário e com outros membros da equipe que ficaram sabendo da história.

4. Consideração. A Disney oferece um ambiente de suporte aos seus funcionários, onde reconhecimento e

gratificações exercem um papel importante em motivar e manter funcionários eficientes. Os atendentes da Disney gostam de ser reconhecidos pela sua contribuição, e os gerentes têm desenvolvido meios criativos de realizar isso. Nós vamos discutir reconhecimento e elogios ao trabalho ainda na Parte I, mais à frente. Por ora, tenha em mente que Disney, Apple e outras empresas campeãs no que diz respeito a serviço ao consumidor frequentemente gratificam os seus trabalhadores. Um funcionário da Apple Store me contou que dias antes sua equipe fora chamada para uma reunião trimestral, o que na maioria das empresas significa uma hora e meia de entediantes slides financeiros, que fazem bem mais sentido para gerentes seniores do que para atendentes. Nessa reunião em particular, a gerência passou meia hora revendo números e as duas horas e meia seguintes comemorando com a equipe de atendentes, com jogos, atividades, comida e até mesmo um karaokê. Assim, a gerência transformou uma "reunião" em um evento no qual toda a equipe pôde interagir, se divertir e estreitar laços.

Walt Disney acreditava que todo funcionário – cada membro do elenco – deve reforçar os valores da marca durante suas conversas e atos. Os visitantes da Disney devem sempre ser tratados como membros da família, e pessoas que não se dão bem com esses membros, os consumidores, não têm um papel a desempenhar no espetáculo da Disney.

Você é legal?

Caso você esteja procurando por um restaurante italiano aclamado pela crítica em Chicago, tente o Spiaggia na Michigan Avenue. Um dos melhores restaurantes de Chicago desde 1984, o Spiaggia foi o vencedor do prêmio da James Beard Foundation graças

ao seu serviço espetacular. Alguns clientes se impressionam com o fato de certos garçons terem tatuagens expostas em seus braços, o que não é comum em restaurantes de alto nível. Mesmo críticos conservadores, difíceis de se agradar, consideram o Spiaggia o melhor restaurante italiano em Chicago.

Andy Lansing é o presidente e CEO da Levy Restaurants, empresa dona do Spiaggia e de outros doze restaurantes em Chicago. Lansing diz que, assim como a Apple, a Levy tem uma abordagem diferente quanto a contratações. “Eu contrato considerando dois traços da pessoa – busco pessoas gentis e pessoas que tenham paixão”,[17] ele diz. “Se você se senta comigo, não importa para qual cargo está se candidatando, minha primeira pergunta será: ‘você é legal?’ As reações a essa pergunta não têm preço. Normalmente há uma longa pausa, como se os candidatos estivessem esperando que eu desse um sorriso. Porque quem faz uma pergunta dessas? E aí eu digo: ‘Não, é sério, você é uma pessoa legal?’” É claro que ninguém dirá que não é legal. Mas a forma como um candidato responde à pergunta e as histórias que ele conta sobre momentos em que foi uma pessoa legal oferecem a Lansing um bom perfil. Isso também faz com que o candidato vá para casa e pense sobre o emprego, se ele realmente combina com a empresa. Caso Lansing chegue à conclusão de que a pessoa não é legal, isso significa que ela não se encaixará na cultura da empresa. De acordo com Lansing, “Se você tem uma empresa de pessoas legais no ramo de serviços, isso é ótimo”.

Lansing também faz uma pergunta que Steve Jobs costumava fazer: Pelo quê você tem paixão na sua vida? “Se esse cargo é apenas um emprego para você, está no lugar errado”, diz Lansing. “Se você me mostra alguém que é legal e tem paixão, eu posso ensinar a essa pessoa todo o resto. Não me importa a sua formação, não me importa onde trabalhou. Se você me

mostra alguém com esses dois traços, essa pessoa será, em nove entre dez casos, um sucesso na empresa.” [18]

Zane Tankel é dono de 24 restaurantes Applebee na região de Nova Iorque, incluindo os de Times Square, que têm a maior receita entre todos os restaurantes Applebee do mundo.

Os restaurantes de Zane têm uma renda média anual de U$4,25 milhões, o dobro da média nacional da Applebee. “Nós contratamos pela atitude e pela personalidade”,[19] Tankel disse a um jornalista do *New York Times*. “Nós podemos lhe ensinar a cozinhar, a fazer drinks, a ser um garçom, mas não podemos lhe ensinar a ser uma pessoa legal.” Quando perguntado sobre como percebe se a pessoa é amigável ou não, Tankel disse: “Você percebe isso através do comportamento e da forma de agir; isso está no sorriso. Esse sorriso é sincero? A resposta está na forma como você aperta a minha mão, se dirige a mim, na forma como você diz ‘olá’”.

Se quer saber o que faz da Apple uma ótima empresa, Steve Jobs tinha uma resposta. “Parte do que fez do Macintosh um computador tão bom é que as pessoas que trabalharam nele eram músicos e poetas e artistas e zoólogos e historiadores, que também eram os melhores cientistas da computação do mundo.”[20] Se você contratar empregados para moldar biscoitos em massa, criará um marca de biscoitos como qualquer outra. Em alguns casos, isso pode bastar, servindo-o perfeitamente e deixando-o satisfeito... e também satisfazendo a concorrência. De acordo com Walter Isaacson, biógrafo de Jobs, “O primeiro teste de Jobs para recrutar pessoas, realizado na primavera de 1981, foi ter certeza de que elas tinham paixão pelo produto que estavam produzindo. Ele às vezes levava candidatos para uma sala na qual um protótipo do Mac estava coberto, puxava dramaticamente o pano que o cobria e observava a reação desses candidatos. Caso os

seus olhos brilhassem, caso eles corressem para o mouse e começassem a correr com o cursor pela tela e clicar em todos os cantos, Steve sorria e os contratava. Ele queria que dissessem 'uau!'"[21]

Ron Johnson certa vez disse que a Apple quer atingir o seu coração, e não os seus bolsos. Se você pode tocar o coração dos consumidores, os lucros virão. Mas nenhuma empresa pode tocar corações sem uma equipe apaixonada por seu trabalho. Contrate funcionários legais, amigáveis, que tenham paixão pelo que fazem e se entusiasmem com o seu produto. Contrate funcionários que digam "uau!" Eles são a alma da sua empresa.

Confira

1. Visite uma Apple Store e observe os funcionários. Perceba a personalidade desses funcionários, observe o modo como eles agem e interagem entre si e com os consumidores. Visite a Disneylândia ou o Disney World acompanhado de crianças. Note os sorrisos que você verá no rosto da equipe e como eles interagem com você, com as crianças e entre si.

2. Pergunte a si mesmo:. "Quais posturas definem nossos melhores funcionários?" Esforce-se para formar uma equipe de pessoas cujas posturas reflitam a cultura de empresa que você deseja construir. Evite ao máximo uma cultura criada por acaso, uma cultura padrão. Ao contrário, arquitete a cultura da sua empresa.

3. Tente perguntar aos candidatos à sua empresa:. "Você é legal?" A forma como eles responderão a essa pergunta e o tempo que demorará para eles apresentarem exemplos de que são realmente pessoas legais poderão lhe dizer tudo o que você precisa saber sobre eles.

11 Steve Lohr, "The Power of Taking the Big Chance", The New York Times, 8 de Outubro de 2011,

http://www.nytimes.com/2011/10/09/business/steve-jobs-and-the-power-of-taking-the-big-chance.html?

pagewanted=all (acessado em 31 de Dezembro de 2011).

12 Site da Apple. Jobs at Apple, http://www.apple.com/jobs/us/welcome.html (acessado em Novembro 6, 2011).

13 ifoAppleStore.com, “10th Apple Poster”, http://www.ifoapplestore.com/db/10th-anniversary-poster/ (acessado em 31 de Dezembro de 2011).

14 CareerBuilder.com, “Personality Trumps Intelligence in Hiring, Study Says”,CareerBuilder.com, 9 de Junho de 2011, http://www.careerbuilder.com/Article/CB-2544-Hospitality-Personality-trumps-intelligence-in-hiring-study-says/ (acessado em 31 de Dezembro de 2011).

15 Bill Taylor, “Hire for Attitude, Train for Skill”, Harvard Business Review, 1 de Fevereiro de 2011, http://blogs.hbr.org/taylor/2011/02/hire_for_attitude_train_for_sk.html (acessado em 31 de Dezembro de 2011).

16 Ibid.

17 Adam Bryant, “Job Interviews Lead with 2 Big Questions”, The New York Times, 27 de Agosto de 2011, http://www.nytimes.com/2011/08/28/business/a-boss-who-believes-nice-isnt-a-bad-word.html?pagewanted=all (acessado em 31 de Dezembro de 2011).

18 Ibid.

19 You’re the Boss, “Can an Applebee’s Franchisee Be a Real Entrepreneur?”, The New York Times, 14 de Setembro de 2011, http://boss.blogs.nytimes.com/tag/zane-tankel/ (acessado em 31 de Dezembro de 2011).

20 Triumph of the Nerds, PBS documentary DVD, directed by Paul Sen (1996; New York: Ambrose Video, 2002).

21 Walter Isaacson, Steve Jobs (NY: Simon & Schuster, 2011), 114.

CAPÍTULO 3

Cultive funcionários destemidos

Se você não se sente confortável em discordar, então nunca sobreviverá.

– Tim Cook, CEO da Apple

A Apple contrata pessoas baseando-se 10 por cento em seus conhecimentos e 90 por cento em suas personalidades, mas os funcionários devem ser *100 por cento* destemidos. Quando avaliam candidatos, os gerentes de contratações da Apple se perguntam: “Será que essa pessoa seria capaz de seguir no páreo com Steve Jobs?” O cofundador da Apple era conhecido por ser um chefe exigente, principalmente quando se tratava da experiência do consumidor, e achava que fazia parte do seu trabalho exigir das pessoas. “Eu não acho que trato as pessoas a ferro e fogo, mas se algo é uma porcaria, digo isso na cara”,[22] disse Jobs a Walter Isaacson, para a biografia *Steve Jobs*. “Faz parte do meu trabalho ser honesto... Foi essa a cultura que tentei criar. Nós somos extremamente honestos uns com os outros.”

Poucos funcionários conheceram pessoalmente Steve Jobs, mas, se tivessem conhecido, teriam conseguido manter a calma ao lado dele – realmente seguir no páreo com ele – ou teriam entrado em pânico, se debulhando em lágrimas? A Apple quer funcionários que tenham uma atitude confiante e destemida frente aos clientes, gerentes e outros superiores. Essa filosofia teve início com um dos mais

destemidos funcionários de todos – o próprio Steve Jobs.

Os altos executivos de Jobs entendiam que tinham de tratar Jobs com respeito, mas que também era esperado que batessem de frente com suas ideias e defendessem os seus próprios pontos de vista. “Eu percebi bem cedo que se você não expusesse suas opiniões, ele o derrubaria”[23], disse Tim Cook a Isaacson, quando ele ainda era chefe de operações da Apple. “Ele (Jobs) utiliza posições contrárias para desenrolar a discussão, porque isso pode levar a um resultado melhor. Então, se você não se sente confortável em discordar, você nunca sobreviverá.”

Ainda que Jobs pudesse ser duro em suas críticas, seu comportamento era estranhamente inspirador, já que na maioria dos casos, ele não era grosseiro apenas para ser grosseiro. Desafiava sua equipe a se pressionar para além de seus limites. Jobs acreditava que ao esperar das pessoas coisas maravilhosas, elas produziriam coisas maravilhosas. Se uma pessoa era calma e confiante, e Jobs enxergava que essa pessoa se dedicava com paixão à experiência do consumidor, ele respeitava as opiniões desse membro da equipe.

Em um vídeo do YouTube que veio à tona recentemente, Jobs é visto conduzindo uma reunião com funcionários da NeXT, a empresa de computadores que ele construiu depois de deixar a Apple, em 1985.[24] Nesse vídeo, ele fala da importância de “reiterar” a visão, coisa que ele fazia bastante. Novamente, vemos por que todas as mensagens inspiradoras começam com a apaixonada busca por uma visão corajosa e estimulante. Durante a reunião, uma funcionária questionou Jobs sobre uma agenda de produção um tanto puxada. A

reunião se deu em 1986, e Jobs estava preocupado, pois sabia que caso o produto em questão não fosse entregue na primavera de 1987, a dezoito meses daquela data, isso poderia levar à falência da empresa. A funcionária argumentou que comprometer a qualidade do produto para atingir um prazo interno não fazia sentido. Ela era obstinada, poderosa em suas palavras, bem-articulada e versada no assunto. A discussão foi esquentando, mas isso deu aos outros confiança para também exporem suas opiniões. No final do debate, contudo, todos estavam rindo, conversando de forma amigável e animados com esse novo produto.

Você conseguiria seguir no páreo com Steve Jobs?

Ser destemido não significa ser insubordinado, agressivo ou rude. Essas não são as características que você quer enxergar em membros da sua equipe. De acordo com Gary Allen, que mantém um abrangente blog sobre a Apple Store, “Oferecer ou receber sem medo um feedback significa que qualquer pessoa, ocupando qualquer posição, pode oferecer um feedback construtivo para outro funcionário de qualquer nível hierárquico. Isso se conecta com o processo de contratações original da Apple, que foca em criar uma equipe e não nas habilidades técnicas de cada indivíduo. Durante a fase de contratações, você deve avaliar se os candidatos podem dar e receber sem medo esse feedback.”[25]

Como você pode contratar, de forma amigável, funcionários destemidos? Um currículo não vai lhe dizer se a pessoa é destemida ou não. Uma entrevista de emprego tradicional com perguntas

preestabelecidas, como “Qual a sua maior fraqueza?”, também não revelará se a pessoa é destemida. A verdadeira confiança é revelada ao longo de conversas com gerentes de contratações e funcionários.

“Em primeiro lugar e mais importante, a Apple está procurando um ‘tipo’, e não uma pessoa com uma vasta experiência e conhecimento”, afirma Gary Allen. “Se você sabe trabalhar em equipe, e se enquadra na filosofia e na ética de trabalho da Apple, a empresa lhe ensinará tudo o que você precisa saber para atingir o desempenho que espera de um funcionário. Você não precisa de experiência com computadores ou de experiência com varejo para ser contratado.” Contudo, precisa de paixão, força de espírito e postura colaborativa.

A Apple tem um processo de contratações que possui três etapas e que pode durar mais de um mês. Segue abaixo uma descrição de cada etapa desse processo.

Primeira etapa

A primeira etapa é colocar um grupo de candidatos em uma sala com outros candidatos, gerentes de contratações e funcionários da Apple Store. De acordo com Allen, as entrevistas são bastante informais e não parece haver um padrão de perguntas para elas. De vez em quando, são feitas perguntas simples aos candidatos, como “Qual o seu sorvete favorito?” Essas perguntas são feitas para saber quem fala com certeza sobre as suas ideias, o quão bem os candidatos projetam suas ideias e o quão confiantes eles são na frente de outras pessoas. Os menos confiantes são rapidamente percebidos e descartados. O grupo maior é dividido em grupos

menores de quatro a cinco pessoas, e lhes são feitas perguntas sobre como responderiam a determinadas situações: por exemplo, uma consumidor chega à loja com um iPhone que não funciona. Como os candidatos lidariam com essa situação? A resposta é menos importante que a forma como o candidato a coloca. Um “sabe tudo” provavelmente não chega à próxima etapa. As pessoas que não sabiam a resposta, mas que interagiram com o grupo e até mesmo pediram ajuda, são as que se destacam. A Apple busca pessoas que exibem os traços de alguém que sabe trabalhar em equipe. Um número muito pequeno das pessoas que fizeram parte dos grupos maiores é chamado para a segunda etapa do processo. Um candidato que participou do processo publicou a seguinte descrição em seu blog:

A reunião se deu em uma loja da Apple, depois do expediente. Havia uns vinte candidatos. Quando todos haviam chegado, a gerência da loja passou as instruções e disse que eles contratariam alguns de nós, para vários cargos. Pediram para que cada um se levantasse, se apresentasse, dissesse por que queria trabalhar na Apple e contasse algo único e interessante sobre si mesmo. Em seguida, ficamos surpresos quando eles nos pediram que criássemos uma página “Sobre mim” no Pages e que cada um incluísse uma foto sua na página. Nesse momento eu estava me sentindo ótimo, porque tenho alguma experiência com o Pages, e a maioria dos candidatos, apesar de nem dez minutos antes ter dito que era fanática pela Apple, sequer sabia o que era o Pages.5

Agora pense sobre o que aconteceu. Dez minutos antes, algumas pessoas na sala estavam se gabando de quanto conhecimento técnico tinham sobre Macs e sobre os seus programas. Mas os responsáveis pelas contratações não estavam em busca de conhecimento técnico; eles buscavam pessoas confiantes, que soubessem trabalhar em equipe e que fossem humildes o bastante para admitir o que não sabiam. Ser destemido não significa ser arrogante. A arrogância disfarça inseguranças.

Candidatos destemidos colocam suas ideias para o grupo sem tentar impressioná-lo com o quanto de conhecimento possuem.

Segunda etapa

A segunda etapa envolve os candidatos sentarem de frente para um grupo de cinco pessoas, formado por gerentes, instrutores e funcionários que trabalham na “zona de risco”, a parte da frente da loja, onde as vendas acontecem. Novamente, o grupo faz algumas perguntas técnicas, sem que haja problema de os candidatos não saberem as respostas. Os consumidores da Apple são exigentes. É quase impossível prever todas as suas perguntas e problemas. Um candidato arrogante tem pouquíssima chance de chegar à próxima etapa. O grupo busca algum conhecimento técnico, a confiança necessária para pedir ajuda e o comprometimento para que os consumidores saiam da loja com um sorriso no rosto. Os gerentes julgam se o candidato conseguiria seguir no páreo com Steve Jobs, mas também querem saber se o funcionário em potencial pode oferecer um serviço ao consumidor no nível da Ritz-Carlton.

Terceira etapa

Os candidatos que chegam à terceira etapa têm uma boa chance de serem contratados. Gerentes podem levar um candidato à terceira etapa só para reafirmar, para eles mesmos e para os membros da equipe, que esse candidato tem paixão e a postura correta. Se você tem conhecimento mas lhe falta paixão, é provável que você não chegue ao setor de vendas da Apple. Nessa etapa do processo podem ser feitas perguntas sobre como o candidato se saiu

em seu emprego anterior. Alguém que assume sozinho todo o crédito pelo sucesso atingido não causará a boa impressão de uma pessoa que credita ao grupo esse sucesso. “Acima de tudo, essa entrevista visa avaliar se você se encaixa na equipe, e não avaliar seus conhecimentos técnicos ou de vendas”, afirma Allen.

Tim Cook, CEO da Apple, ganhou a confiança de Jobs porque, segundo Walter Isaacson, era “calmo e decidido no comando, mas não buscava que reparassem nele ou que o aclamassem”.[26]

Os funcionários da Apple têm confiança em si mesmos e são seguros o bastante para pedir ajuda quando não sabem responder a uma questão. Seguir no páreo com Steve Jobs basicamente significa que um funcionário acredita em algo e está disposto a lutar por isso. Alguns gerentes de contratações da Apple propositalmente discordarão da opinião de certos candidatos, ainda que no fundo concordem plenamente com essa opinião. Eles buscam pessoas destemidas. O funcionário se incomodou com essa discordância? Ele ou ela abandonou sua opinião frente à discordância dos gerentes? Novamente, eles não buscam pessoas que tenham todas as respostas, mas sim pessoas que defendam seu ponto de vista e que não tenham vergonha de perguntar quando precisarem.

Em 1981, a equipe do primeiro Macintosh distribuiu prêmios às pessoas que melhor discordaram de Steve Jobs. De acordo com Isaacson, “Se você fosse calmamente confiante, se Jobs reparasse em você e percebesse que sabia o que estava fazendo, ele o respeitaria. Tanto na sua vida pessoal quanto profissional, seu círculo de pessoas tendia muito mais para pessoas fortes do que para bajuladores”.[27] Não

contrate bajuladores. Ao contrário, contrate funcionários destemidos.

Funcionários destemidos tomam as coisas para si

Como agem os funcionários destemidos no setor de vendas? Em poucas palavras – eles tomam as coisas para si. Você vai reparar algo no setor de vendas da Apple que é pouquíssimo comum em outras lojas de varejo. Ao se dirigir a algum funcionário com um problema ou com uma pergunta, o funcionário toma o problema para si, percebendo que aquilo realmente importa para você. Essa reação raramente ocorre em outros lugares. Certa vez, esbarrei com uma amiga que me pareceu muito cansada e agitada. Ela tinha acabado de voltar de um grande varejista de equipamentos eletrônicos, para o qual tinha ido a fim de comprar um roteador wireless. “Estou furiosa”, disse. “Eu rodei a loja durante dez minutos e quatro funcionários diferentes – quatro funcionários – me disseram ‘este não é o meu departamento’. Eles literalmente seguiam em frente e me largavam com o problema.” Isso nunca aconteceria em uma Apple Store e nunca aconteceria em um hotel Four Seasons. Ambas as marcas contratam funcionários destemidos mas amigáveis, que tomam para si os problemas e que não descansam até o consumidor ter uma solução. Funcionários covardes passarão o problema adiante. Funcionários destemidos pedirão ajuda caso não saibam as respostas. Um funcionário destemido toma para si a situação, do início ao fim. Ele não deixará que obstáculo algum se coloque no seu caminho de construir uma relação satisfatória entre o consumidor e a marca.

Apple, os seus produtos são caros e as suas lojas um tanto estranhas, mas eu amo o seu serviço ao consumidor. – John S.

Não se pergunte o que Steve faria, faça o que for certo

Funcionários destemidos fazem o que for certo para o consumidor e o que for certo para a equipe. Pouco antes de sua morte, Steve Jobs disse que ele não queria que os funcionários da Apple perguntassem "O que Steve faria?" Ao invés disso, ele queria que eles fizessem o que é certo. O antigo diretor do Boston Red Sox, Terry Francona, concorda com essa filosofia. "Eu realmente me importo em ter um ambiente no qual meus jogadores se importam em fazer a coisa certa"[28], disse Francona, pouco antes de levar o Red Sox a ganhar o World Series Championship, em 2004, o primeiro título da World Series que o time ganhou em 84 anos. "Para mim, seria tolo andar como um sargento dando ordens", disse. Ao invés disso, Francona cultivou uma cultura de clube na qual, ainda que houvesse alguns egos enormes, os jogadores entendessem a direção maior do time, respeitassem uns aos outros e tivessem a confiança de fazer o que fosse certo para a equipe, e não o que satisfizesse seus próprios egos. Os jogadores respeitavam seu técnico e eram extremamente fiéis uns aos outros quando estavam em campo.

Quando você cria um ambiente no qual bons jogadores querem fazer a coisa certa – seja no varejo ou em algum esporte – isso não garante que você vá ganhar o "campeonato", mas garante que você

colocará seu time nas melhores condições para vencê-lo.

Um modelo destemido

A rede de lojas de roupas Men's Wearhouse tem estimulado o que eles chamam de "um ambiente destemido, cheio de energia positiva". Durante uma viagem que fiz a Los Angeles para encontrar um cliente, um produtor da *ABC News* me ligou de repente para marcar uma entrevista que iria ao ar em um programa de rede nacional. Eu não levei nem terno e nem gravata para essa viagem, e realmente achava que a entrevista merecia uma roupa mais formal. Então fiz o que milhares de outros homens já fizeram alguma vez na vida – fui a uma Men's Warhouse para comprar algumas peças que me deixassem bem vestido sem me levar à falência. Eu comprei dois paletós e duas gravatas, enquanto o carro me esperava do lado de fora. O motorista não teve de esperar muito. Levei quinze minutos para entrar na loja e sair com as roupas que eu queria.

Logo que entrei na loja, falei com o primeiro vendedor que eu vi, Sam. Contei a Sam sobre a minha situação, e ele, sendo um funcionário destemido, disse: "Eu não preciso tirar as suas medidas. Você veste 42. Venha por aqui. Eu sei do que você precisa". Sam percebeu que eu não tinha tempo para conversar. Seu objetivo era satisfazer o cliente e fazer com que ele se vestisse da melhor forma possível, tudo isso em quinze minutos.

A Men's Wearhouse contrata quem é destemido. De acordo com a filosofia da rede de lojas, "A atmosfera emocional dentro de uma loja de varejo pode fazer funcionar ou pôr abaixo sua habilidade de atingir seus objetivos financeiros. A aparência da loja

e o conhecimento que os funcionários têm quanto aos produtos certamente são importantes, mas o conforto do consumidor e a sua satisfação durante a experiência de compra dependem de algo mais: nossas lojas devem ter uma energia emocional positiva".[29] A aparência das lojas tem um papel fundamental na Apple, mas a experiência que os consumidores têm com os funcionários é o que faz a diferença, tanto na Apple quanto na Men's Wearhouse ou em qualquer outro varejista famoso por oferecer um serviço excepcional ao consumidor.

Onde começa a experiência positiva de compra? Cada membro da equipe deve se sentir bem em fazer parte da equipe – a "tribo corporativa" – na Men's Wearhouse. "Nós encorajamos nossos funcionários a se comunicarem diretamente com os seus gerentes – ou até com pessoas que ocupem cargos mais altos, caso seja necessário – quando lhes faltam com o respeito ou não agem de forma justa com eles." É igualmente importante deixar que os funcionários tomem decisões que pensem ser as melhores para os interesses do consumidor – comparando com o futebol americano, é algo semelhante a um quarterback gritando para a equipe quando ele acredita que o melhor a se fazer é correr, ainda que não tenha sido isso que o técnico disse. "Erros são oportunidades tanto para quem está ensinando quanto para quem está aprendendo. Desfazer seus medos estimula nos funcionários suas melhores tentativas e suas mais positivas atitudes."

O medo destrói a cultura da empresa

O medo inibe a liderança, destrói culturas de empresa e no final das contas leva a uma péssima experiência do consumidor. Um estudo apontou que

durante uma recessão econômica, apenas metade dos funcionários nos Estados Unidos utilizaram todo o tempo de férias a que tinham direito (em um país no qual a duração média de férias por ano é de apenas duas semanas).[30] Quando foi perguntado aos funcionários por que não tiraram todo o tempo de férias a que tinham direito, muitos expressaram medo de virarem alvos do próximo corte de pessoal. Esses funcionários temerosos iam trabalhar cansados, estressados e sem inspiração, porque não tinham tempo de recarregar suas energias ou explorar novas ideias em suas vidas. Esperar que esses funcionários ofereçam um serviço excepcional ao consumidor é como pedir ao elenco de *Jersey Shore* que passe um dia sem parecer idiota. Não vai acontecer. O medo leva a algo ainda mais danoso para a criação de uma cultura de empresa focada no consumidor. Funcionários temerosos relutam em expor suas ideias, e se não dão voz às suas opiniões, é quase impossível oferecer feedback. E feedback, como veremos no próximo capítulo, é o ingrediente chave da receita secreta da Apple.

Eu amo a Apple Store do FL’s Millenia Mall! Eles oferecem um serviço ótimo ao consumidor, super prestativo. – Deb S.

Os loucos

Quando Steve Jobs voltou para salvar a Apple, em 1997, ele não tinha nenhum novo produto para anunciar (os lançamentos começariam no ano seguinte, com o iMac). No lugar disso, Jobs motivou sua equipe criando um anúncio para televisão – não voltado para os seus consumidores, mas para os seus funcionários. Jobs remeteu suas palavras para *Os*

loucos porque ele queria lembrar os funcionários dos principais valores e crenças da Apple. As palavras vieram do fundo da alma de Steve. Durante uma das celebrações pela morte de Steve, em 19 de outubro de 2011, no campus da Apple, Tim Cook reproduziu uma versão do anúncio, versão que ele mesmo só ouviu pela primeira vez depois do falecimento de Steve. Richard Dreyfus foi o ator que fez a voz da versão final do anúncio para televisão, mas Cook reproduziu a versão em que o próprio Jobs faz a leitura:

Essa mensagem é para os loucos. Os estranhos. Os rebeldes. Os que causam problemas. Os que não se enquadram. Os que veem as coisas de forma diferente. Eles não são adoradores das regras e não respeitam o *status quo*. Você pode mencioná-los, discordar deles, admirá-los ou torná-los vilões. A única coisa que não pode fazer é ignorá-los, porque eles transformam as coisas. Eles levam a raça humana adiante. Enquanto alguns os veem como loucos, nós enxergamos neles genialidade. Porque as pessoas que são doidas o bastante para pensar que podem mudar o mundo são aquelas que o fazem. [31]

Steve Jobs era destemido e contratava funcionários que partilhavam essa postura.

As ideias tolas de Jony e Steve

Em uma quarta-feira, 19 de outubro de 2011, a Apple fechou todas as suas lojas de varejo durante duas horas, para que os funcionários pudessem assistir ao “Celebration of Steve’s Life”, transmitido ao vivo das centrais de comando da empresa, em Cupertino, Califórnia. Jonathan “Jony” Ive era um dos oradores. Jobs dizia que Ive era o seu “parceiro espiritual” na Apple. Ambos amavam design e conversavam diariamente sobre criar produtos simples, elegantes e fáceis de usar. Como chefe de design da Apple, Ive é amplamente responsável por construir o design de

alguns dos mais inovadores produtos tecnológicos do planeta – iPod, Macbook, iPhone e iPad.

Ive foi convidado a dizer algumas palavras na cerimônia. "Steve costumava me dizer – e ele dizia isso com muita frequência – 'ei, Jony, olha que ideia tola'"[32], contou ao público. "E às vezes elas eram. Às vezes, eram ideias terríveis. Mas às vezes tomavam o ambiente e nos deixavam em silêncio: ideias corajosas, loucas, magníficas ou ideias leves, simples, que, sutilmente, em seus detalhes, eram verdadeiramente profundas." Jobs amava o processo criativo e se engajava nele com uma "rara e maravilhosa reverência", de acordo com Ive. Jobs aparecia com ideias "tolas" e esperava uma reação honesta e aberta das pessoas. Ele também podia ser duro com Ive, mas esperava que ainda assim ele defendesse suas ideias. Ambos apreciavam esse processo e sabiam que a inovação não pode afluir sem uma troca aberta de ideias e sem feedback. Mas quando não se é destemido, todo o processo vem abaixo.

Relembrando Jobs, Ive disse: "Ele melhor que ninguém entendia que ainda que as ideias possam acabar se mostrando muitíssimo poderosas, elas começam como pensamentos frágeis, recém-formados, que podem facilmente se perder, que podem facilmente ser comprometidos ou se desfazer". Ive teve sucesso por mais de dez anos sob o comando de Jobs porque era destemido. Ele não tinha medo de expor suas ideias. Apresentava-as de forma apaixonada, mesmo sabendo que havia uma grande chance de Jobs rejeitá-las de forma curta e grossa. Mas tinha a confiança necessária para seguir no páreo com Jobs.

Confira

1. Quando estiver avaliando funcionários em potencial, pergunte a si mesmo:. “Essa pessoa conseguiria seguir no páreo com Steve Jobs ou ficaria pelo caminho?”

2. Ofereça um serviço ao consumidor no nível da Ritz-Carlton. Se o seu candidato passa pela pergunta acima, pergunte a si mesmo: “Essa pessoa é capaz de oferecer um serviço ao consumidor no nível da Ritz-Carlton, com o devido treinamento?”

3. Estimule interações de grupo. Não contrate ninguém sem antes ver o candidato interagir com outras pessoas. Essa pessoa é um “sabe tudo” ou trata os outros com respeito e tem a confiança de pedir ajuda de vez em quando?

22 Walter Isaacson, Steve Jobs (NY: Simon & Schuster, 2011), 564.

23 Ibid., 460.

24 YouTube, “Steve Jobs and NeXT”, YouTube, http://www.youtube.com/watch?v=s01qqriBvUM (acessado em 31 de Dezembro de 2011).

25 Gary Allen, blogger, www.ifoAppleStore.com, in discussion with the author, October 11, 2011.

5. Ibid.

26 Walter Isaacson, Steve Jobs (NY: Simon & Schuster, 2011), 460.

27 Ibid., 122.

28 Terry Francona, “On Leadership”, Opinions, The Washington Post, 21 de Julho de 2009, http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/video/ 2009/07/21/VI2009072102824.html (acessado em 31 de Dezembro de 2011).

29 Men’s Wearhouse, “Creating Fearless and Energized Worplaces”, Men’s Wearhouse, http://www.menswearhouse.com/webapp/wcs/stores/servlet/COntentAttachmentView_-1_10601_10051_10708_10684_CreatingFearlessWorplace.html (acessado em 31 de Dezembro de 2011).

30 Working Life, “Do Us a Favor, Take a Vacation”, Bloomberg Businessweek, 21 de Maio de 2007, http://www.businessweek.com/magazine/content/ 07_21/b4035088.htm (acessado em 31 de

Dezembro de 2011).

31 YouTube, “Steve Jobs Narrates Apple’s ‘The Crazy Ones’ TV ad”, http://www.youtube.com/watch?v=NJzzu7ueZ7U&feature=related (acessado em 31 de Dezembro de 2011).

32 uApple, “A Celebration of Steve’s Life”, Apple, 19 de Outubro de 2011, http://events.apple.com.edgesuite.net/10oiuhfvojb23/event/index.html (acessado em 31 de Dezembro de 2011).

CAPÍTULO 4

Construa confiança

Confie nos homens e eles serão verdadeiros com você; trate-os de forma incrível e eles se mostrarão homens incríveis.

– Ralph Waldo Emerson

A Apple não gosta de contratar técnicos arrogantes que acham que sabem tudo, porque como lhe dirão os melhores funcionários da Apple Store, você não pode saber tudo. Assim que achar que está tudo resolvido, os exigentes consumidores surgirão com uma pergunta, com um problema ou com uma situação para a qual você simplesmente não preparou uma resposta. O objetivo não é impressionar os consumidores com conhecimentos. O objetivo é fazer com que os consumidores sintam-se especiais e enriquecer suas vidas.

A Apple busca personalidade e pessoas que saibam lidar com a incerteza. Se um funcionário internalizou a visão, conhece a mensagem, tem a confiança necessária para investir em um feedback destemido e confia em sua equipe e em seus gerentes, ele será muito mais eficiente ao lidar com perguntas, demandas e problemas inesperados. Ele tomará decisões no calor do momento e de forma confiante, sempre priorizando a boa relação com o consumidor.

Construindo uma relação de confiança

Ainda que a Apple não exija que seus gerentes leiam *Speed of Trust*, de Stephen M. R. Covey, eu conheci diversos gerentes que estão familiarizados com os treze comportamentos de "líderes de alta confiança" e que tentam trabalhar esses comportamentos com suas equipes. "A habilidade de estabelecer, desenvolver, estender e restaurar confiança com todas as partes é a chave para uma liderança competente na nova economia global"[33], escreve Covey.

De acordo com uma pesquisa citada no livro de Covey, apenas 51 por cento dos funcionários confiam e acreditam em suas gerências, e apenas 36 por cento acreditam que seus líderes agem com honestidade e integridade. Um ambiente de baixa confiança é a fórmula do desastre. "Baixa confiança gera atritos, seja causada por comportamentos nos quais se falta com a ética ou por comportamentos éticos mas incompetentes"[34], diz Covey. "Baixa confiança é o fator que mais causa estragos na vida e nos ambientes corporativos. Baixa confiança gera coisas sob os panos, políticas que dividem a empresa, conflitos interpessoais, rivalidades entre departamentos, pensamentos de 'ou se perde ou se ganha', posturas de defesa dos seus próprios interesses e pessoas na defensiva. Baixa confiança atrasa tudo – cada decisão, cada diálogo e cada relacionamento."

Os gerentes da Apple trabalham duro para construir e manter confiança e, sim, restaurá-la quando ela se perde. Os gerentes se esforçam para criar um ambiente de confiança, onde os funcionários sintam-se confiantes em dar e receber feedback e fazer seus consumidores se sentirem valorizados. Aqui estão os treze comportamentos de confiança de

Covey, com explicações e a sua aplicação à experiência Apple. Se você não pratica esses comportamentos como líder da sua empresa, é bom começar. Você nunca conseguirá desenvolver um serviço ao consumidor excepcional sem desenvolver confiança.

Seja direto

Gerentes que falam diretamente deixam os funcionários saberem qual a sua posição e para isso usam de instruções simples e claras. Lembre-se da pergunta que os gerentes de contratações da Apple fazem a si mesmos: essa pessoa conseguiria se manter no páreo com Steve Jobs? Jobs apreciava ideias criativas. Sua primeira reação poderia ser “Isso é uma porcaria”; mas depois de pensar sobre a proposta, voltaria com algumas boas ideias. Isaacson confirma que Jobs permitia, e até mesmo estimulava, que as pessoas o desafiassem. Ainda que funcionários pudessem desafiar Jobs, ele exigia clareza da conversa. A indecisão era um caminho que levava à demissão ou a ter sua cabeça cortada fora. Se um funcionário destemido de uma loja da Apple acredita que o melhor para a empresa manter uma relação de longo prazo com o consumidor é trocar um dispositivo cuja validade está vencida, ele pode ganhar a discussão. Mas é melhor que tenha um bom motivo, que consiga articular de forma simples e clara para o seu gerente.

Falar diretamente também se aplica à interação entre funcionário e consumidor. Se um consumidor quer economizar U$200 comprando um computador com menos potência, mas o vendedor da Apple sabe – depois de ter sondado o cliente – que ele se arrependerá da decisão, ele deve dizer isso

claramente, sem meias-palavras. Por exemplo, um vendedor que fala diretamente diria algo como “Eu não estou atrás de comissão, e venderei aquela máquina a você se quiser. Mas gostaria que você soubesse que, pelo que você me disse, em dois anos estará aqui de volta para comprar um novo computador. Mas se você gastar U$200 a mais hoje, não terá problema algum pelos próximos cinco anos”.

Demonstre respeito

Um gerente respeitoso se importa de forma verdadeira com os seus funcionários e com os seus consumidores. Ele respeita a dignidade de todos da equipe. Steve Jobs se rodeou de um pequeno grupo de funcionários do mais alto nível. Mas em um ambiente de varejo que tem 35.000 funcionários, a realidade é que os de nível mais baixo ocuparão o setor de vendas. Gerentes devem demonstrar carinho e respeito por todos da equipe, mesmo para aquele funcionário que não está rendendo o que poderia. Funcionários rendem mais quando são reconhecidos e recebem um feedback positivo, e quando são tratados com dignidade.

Crie transparência

Gerentes transparentes são abertos e autênticos. Eles revelam determinadas informações, se essas informações melhoram a experiência do consumidor, e esperam o mesmo de seus funcionários. Por exemplo, um gerente destemido da Apple perguntou a um funcionário como as coisas estavam indo no piso de vendas. O funcionário respondeu: “Bem”. O gerente fez a pergunta novamente e adicionou: “Seja

aberto e honesto". O gerente ouviu alguns poréns, mas era esse feedback honesto que ele queria receber.

Um funcionário também precisa confiar o bastante em seu gerente para se abrir com ele. Um funcionário de uma loja de muito movimento da Apple pode dizer "No momento, estou sobrecarregado nesta seção". O gerente pode reposicionar essa pessoa dentro da mesma seção, movê-la para outra seção ou dar ao funcionário as ferramentas ou recursos necessários para que ele sirva melhor aos consumidores. Mas se o funcionário não confia no gerente, ele pode cozinhar esse mal estar dentro de si e se frustrar, o que pode levar à deterioração das interações entre ele e os consumidores. Você aprenderá mais sobre como desenvolver um loop de feedback eficiente, que é resultado de uma relação de confiança já estabelecida, no Capítulo 5.

Conserte os seus erros

Gerentes que sabem consertar seus erros pedem desculpas na mesma hora. Eles não deixam o orgulho impedi-los de fazer a coisa certa. Tudo em uma Apple Store tem a ver com criar "entusiastas", consumidores tão satisfeitos que recomendam os produtos da Apple para os seus amigos. Tudo que atrapalha essa relação deve ser discutido imediatamente. Se um gerente se equivoca ao criticar um funcionário ou, sendo um ser humano como todos nós, não está em um bom dia, cabe a ele arejar as ideias e se desculpar pelo seu comportamento. Consertar seus erros, rápida e verdadeiramente, restaura a confiança da sua equipe

e ainda alimenta essa confiança, o que pode beneficiar um supervisor futuramente.

Demonstre lealdade

Gerentes leais dão crédito às outras pessoas e reconhecem suas contribuições. Se prometem algo, cumprem. Eles não decepcionam os que lhes depositam confiança. Eu conversei com o CEO do Griffin Hospital de Derby, Connecticut. O Griffin é tido como um dos melhores lugares para se trabalhar no país. O hospital se comprometeu a criar uma comunicação aberta e honesta entre a gerência e a sua equipe. Esse comprometimento foi colocado à prova em novembro de 2001, quando a primeira vítima do que viria a se tornar um ataque mortífero e de escala nacional de antraz foi levada para o hospital. O governador do estado ligou para o CEO do Griffin Hospital, Patrick Charmel, e ordenou que a notícia do ataque não se espalhasse. Charmel tinha agendado uma reunião da gerência, na qual pretendia revelar a informação. ainda que tenha recebido advertências de governantes e até do FBI, Charmel expôs a situação à sua equipe. Ele confiou em sua equipe quanto a manter a notícia em segredo até que ela fosse tornada pública. A equipe de Charnel honra essa lealdade todos os dias, mantendo os mais altos padrões de satisfação do consumidor na indústria de saúde.

Apresente resultados

Um gerente que apresenta resultados cumpre aquilo para que foi contratado. Ele faz as coisas acontecerem. Se ele não consegue respeitar um prazo ou atingir determinado objetivo, não culpa sua

equipe. A peteca cai na sua mão, e ele banca a jogada. Após uma derrota desconcertante do São Francisco 49ers, na temporada de 2011, o novo técnico Jim Harbaugh disse à imprensa que culpava apenas a si mesmo. Ele não culpou os seus jogadores ou as circunstâncias. Ele não os preparou para o que enfrentariam. Nos primeiros nove jogos do ano, Harbaugh tinha construído uma enorme confiança e respeito entre seus jogadores. Não poria tudo isso a perder culpando qualquer pessoa senão ele mesmo. Os 49ers chegaram aos playoffs naquela temporada, a primeira vez desde 2002, perdendo a final da NFC na prorrogação. Muitos dos jogadores disseram que Harbaugh tinha sido o técnico mais inspirador com o qual eles já tinham trabalhado. Seja em esportes ou nos negócios, os jogadores precisam confiar em seu líder.

Aprimore-se

Gerentes que buscam se aprimorar estão constantemente solicitando feedback, lendo livros sobre o assunto e desenvolvendo novas habilidades para se manter no ritmo das mudanças de hoje em dia. Quando a Apple desenvolve uma pesquisa de consumidor, suas lojas crescem. Quando um gerente da Apple Store solicita feedback de seus funcionários, ele cresce. Os gerentes da Apple são estimulados a desenvolver as sessenta e sete características de um bom líder expostas no livro *FYI: For Your Improvement*, da Korn/Ferry. Algumas Apple Stores têm várias cópias do livro à disposição para a sua equipe. Ninguém espera que um funcionário absorva todas as sessenta e sete características de uma hora para a outra, mas eles são estimulados a se aprimorar em um ou dois desses quesitos ao longo

do ano, como parte do seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Encare a realidade

Um gerente que encara a realidade das coisas enfrenta assuntos complicados sem titubear. Ele não deixa as coisas se acumularem. Ele partilha as más notícias com sua equipe, assim como divide com ela as boas notícias. Ele também lida o mais rápido possível com "oportunidades" de melhorar o diálogo com o consumidor. (Os funcionários do varejo da Apple costumam evitar a palavra *problema*.) Por exemplo, se um gerente percebe que um funcionário teve uma experiência complicada ao atender um cliente, ele lida com a situação perguntando: "Você pode me contar sobre a sua experiência? Gostaria de saber o seu ponto de vista e só depois expor o que penso sobre a situação. Juntos podemos aprimorar a experiência dos nossos consumidores." Evitar a palavra *problema* ou outras palavras de tom negativo ajuda a estabelecer confiança, o que virá a encorajar os funcionários a oferecer feedback e colocar suas ideias mais abertamente (como iremos aprender de forma mais profunda no Capítulo 5).

Esclareça quais são as expectativas

Gerentes de confiança esclarecem quais são as expectativas logo de início. Eles nunca assumem que todos os funcionários sabem o que seus gerentes esperam deles. Os funcionários da Apple sabem que seus gerentes esperam que eles sigam os cinco passos de atendimento da Apple (discutidos na parte II deste livro).

As expectativas também devem ser colocadas de forma clara para os consumidores. Por exemplo, consumidores frequentemente irão ao Genius Bar da Apple Store para tirar dúvidas ou requisitar reparos. Caso eles surjam sem terem agendado a consulta, o funcionário da Apple deve ajudá-los a esclarecer o processo: “Nós podemos atendê-lo hoje, mas caso você não agende sua vinda da próxima vez, talvez não tenhamos essa sorte. Você sabe como agendar seus atendimentos on-line? Caso não saiba, será um prazer lhe ensinar.” Já vi consumidores entrarem em Apple Stores e reclamarem que não seriam atendidos na hora (ou exporem sua insatisfação através de redes sociais, como Twitter ou Facebook). Eu acredito que se esses consumidores fossem atendidos na hora, sem receber a orientação de agendar seus próximos atendimentos, eles novamente esperariam atendimento imediato e se irritariam caso não o tivessem, em suas próximas visitas. Estabelecer expectativas reais pode resolver esse tipo de questão.

Conforme foi dito anteriormente, a Disney é outra marca conhecida por oferecer uma experiência única aos seus consumidores. Tanto a Apple quanto a Disney contratam pela postura e pela personalidade, mas as duas empresas têm expectativas bem distintas quando se trata da aparência de seus funcionários. De acordo com o site da Disney, seus parques se tornaram famosos graças a uma aparência amigável, clássica – o estilo Disney. Esse estilo é simples, natural e evita visuais arrojados. O site da Disney traz uma longa lista de requisitos, que exclui intervenções no corpo, no cabelo, nas unhas e maquiagens. Caso você não queira aderir a esses requisitos, não participe da seleção. O que se espera é colocado de forma bem clara.

Assuma seus atos

Gerentes compromissados assumem a responsabilidade por sua seção do setor de vendas e pelos membros de sua equipe. Eles não culpam os outros quando as coisas dão errado. Eles assumem plena responsabilidade pelo comportamento de seus funcionários no ambiente de vendas. O bilionário Warren Buffett disse certa vez que "quando há uma maré baixa, vemos quem está nadando nu". O mesmo vale para as metas trimestrais. Quando as metas não são atingidas, você percebe quais líderes são destemidos e confiáveis e quais são fracos e não merecem confiança. Eu me lembro que quando trabalhava para uma firma de relações públicas, durante um trimestre no qual as coisas foram mal, todos os gerentes seniores começaram a apontar uns para os outros e culpar pessoas do departamento. Isso foi desconcertante, desencorajou a todos. Sem que houvesse surpresa nisso, essa firma logo ficou conhecida por possuir gerentes que não inspiram confiança e clientes desapontados. Eu deixei a empresa quando percebi que ela não satisfazia meus padrões de excelência. Muitos funcionários de alto nível também saíram nos meses seguintes. Pessoas que fazem o seu melhor querem trabalhar para líderes que inspiram confiança e admiração.

Ouça primeiro

Gerentes que ouvem seus funcionários e consumidores caminham a passos largos para entender necessidades e desejos, das camadas interna e externa. O cartão com o credo da Apple afirma: "Nós enxergamos cada questão dos nossos consumidores como uma oportunidade de brilhar.

Ouvimos e respondemos imediatamente a todo feedback, tomando iniciativa para fazer o que deve ser feito. Encorajamos um diálogo aberto com nossos funcionários e consumidores, para que sejam compartilhadas ideias sobre como aprimorar nossas lojas, nossos métodos e nosso desempenho."[35]

Alguns gerentes da Apple que eu conheci são muito humildes quando se trata dessa certeza em seus trabalhos. "Não nos deixamos levar pela ilusão de saber tudo ou de ter respostas para todas as coisas." Na parte II, você conhecerá os cinco passos de serviço da Apple. O quarto passo é "ouvir" cada assunto mal resolvido, cada dúvida ou preocupação.

Cumpra os seus compromissos

Gerentes que cumprem os seus compromissos fazem as coisas que disseram que fariam. Se ele promete a um funcionário que irá ouvir suas preocupações sobre determinado assunto no final do expediente, é bom que cumpra essa promessa. Gerentes que fazem promessas demais e não as cumprem perdem a confiança de sua equipe rapidamente. Esse ponto caminha junto com a questão de apresentar resultados: líderes que apresentam resultados costumam cumprir com o que prometem.

Estenda sua confiança

Gerentes destemidos estendem sua confiança. Eles não a limitam devido aos riscos que existem. É claro que têm cuidado, mas demonstram uma propensão a confiar em seus funcionários. Covey oferece o seguinte conselho: "Estenda sua confiança de forma abundante àqueles que a conquistaram. Estenda de

forma comedida àqueles que a estão conquistando."[36] De acordo com Covey, confiança significa segurança. O contrário de confiança – desconfiança – significa descrença. "Quando você confia nas pessoas, você deposita confiança nelas, em sua integridade e em suas habilidades." A confiança se estabelece quando todos na equipe – o novato, o que não trabalha em horário integral, o veterano – se sentem uma parte importante da equipe. "Líderes inteligentes criam um ambiente que encoraja em algum nível que se assuma riscos, um ambiente no qual se pode errar, ainda que não se deva errar", diz Covey.

O jeito mais rápido de se perder confiança – seja na Apple ou em qualquer outra empresa – é violar esses treze princípios. A confiança é abalada quando um gerente não fala claramente, quando ele se orienta por interesses pessoais às custas da equipe, retém informações, distorce informações ou se recusa a ouvir as pessoas ao seu redor.

Integridade e confiança: nada mais importa

Integridade e confiabilidade juntas são qualidades importantíssimas no sistema de liderança da Lominger Korn/Ferry, aplicado pela Apple e por muitas outras marcas. "Integridade e confiabilidade compõem quase todos os perfis de sucesso com os quais nós deparamos. Elas são o requisito básico para que alguém faça parte da equipe. Sem essas duas características, nada mais importa."[37] O sistema Lominger recomenda que se as pessoas não acreditam no que você diz, você tente tomar as seguintes medidas para solucionar esse problema.

Perceba como essas medidas se enquadram nas orientações oferecidas pelo *Speed of Trust* de Covey:

• **Diga o que precisa ser dito.** Não se sinta inseguro em dizer o que precisa ser dito. Diga o que tem a dizer quando essa for a coisa certa a se fazer.

• Não distorça as coisas ou faça promessas que não pode cumprir. Não se comprometa com coisas que não pode cumprir. Não embeleze ou distorça a verdade.

• Não revele o que não deve ser revelado. Não revele informações pessoais quando lhe pedem para mantê-las em segredo.

• Assuma responsabilidade sobre as coisas. Não coloque a culpa nos outros.

• Tenha a coragem de levantar certos pontos. Não diga coisas só para agradar os outros e evitar problemas.

• Divida as informações. Não guarde para si suas críticas, positivas ou negativas.

• Cumpra com o que diz. Não deixe de cumprir com as coisas que você promete, principalmente em pequenos compromissos.

• **Coloque a equipe sempre à frente.** Não use “eu” ao invés de “nós”. Deixe claro que está pensando na equipe.

Por vários motivos, confiabilidade é a característica mais difícil de se transmitir para as outras pessoas, ainda que seja a mais fácil caso você leve em seu âmago o que significa ser um líder de confiança. O empresário Richard Branson, da Virgin, disse isso da forma mais clara possível: “Eu tento tratar as pessoas como seres humanos... se elas sabem que você se preocupa com elas, isso traz à tona o que

elas têm de melhor dentro de si.”[38] Mostre à sua equipe que você se preocupa. Quando você tiver mostrado isso claramente, será bem mais fácil se comunicar de forma aberta com seus funcionários, e eles lhe darão o feedback necessário para que a experiência oferecida ao consumidor seja tão única quanto sempre deveria ser.

Confira

1. Invista em um exemplar do ***FYI*** da Lominger Korn/Ferry. Ele é um guia de aprimoramento para novatos, gerentes, conselheiros e qualquer um que precise oferecer feedback. Examine a qualidade 29, Integridade e Confiabilidade.

2. Leia ***Speed of Trust,*** de Stephen M. **R. Covey.** Esse livro lhe dará uma nova chance para estudar os treze hábitos de um líder confiável e desenvolvê-los em si mesmo e em sua equipe.

3. Torne sua abordagem mais receptiva e aberta. Evite usar o pronome “eu” quando for tratar de coisas que precisam de mudança. Não trate de determinadas situações e questões como “problemas”. Ouça primeiro. Mudar certos hábitos exige foco e empenho, mas nunca é tarde para melhorar sua forma de lidar com as coisas.

33 Stephen M. R. Covey with Rebecca R. Merrill, The Speed of Trust: The One Thing That Changes Everything (NY: Free Press, 2006), 21.

34 Ibid., xxv.

35 Cartão com o credo da Apple Store, entregue anonimamente ao autor.

36 Covey, op.cit., p. 229.

37 Michael Lombardo and Robert Eichinger, FYI/For Your Improvement: A Guide for Development and Coaching; For Learners, Managers, Mentors, and Feedback Givers, 5th edition (Minneapolis, MN: Lominger International, 2009), 180.

38 Covey, op.cit., p. 146.

CAPÍTULO 5

Estimule um loop de feedback

Encare o feedback como um presente.

– Pôster do décimo aniversário da Apple

Steve Jobs não se amparava em grupos de foco, porque acreditava que as pessoas não sabiam o que queriam até você mostrar isso a elas. Em certos casos, isso é a mais pura verdade. Você pagaria U$0,99 por uma música em 2003, quando podia baixar músicas de graça pela internet? Mas Jobs percebeu o que a maioria das pessoas não notou – fãs de música topariam pagar por uma melhor experiência de consumo, sem obstáculos e legalizada. Em janeiro de 2010, você teria dito a Jobs que queria andar com mais um aparelho, além do seu celular e do seu laptop? Jobs percebeu que as pessoas realmente queriam um dispositivo superportátil que facilitasse o envio de e-mails, a navegação pela internet e que tornasse mais divertido tirar fotos, fazer vídeos e ler livros. Ninguém pediu pelo iPad, mas todos correram às lojas para comprá-lo. Quando se tratava de grandes inovações, Jobs de fato se amparava na sua própria intuição e imaginação. Mas não se pode assumir que a Apple nunca ouve os seus consumidores. Na verdade, é exatamente o contrário. A Apple ouve os seus consumidores o tempo todo e, mais importante, requisita de forma ativa o feedback tanto dos seus

consumidores internos (seus funcionários) quanto dos seus consumidores externos.

Feedback é algo que requer destemor e confiança. É por isso que destemor e confiança vêm logo antes de feedback entre os princípios discutidos neste livro. Um funcionário temeroso estará relutante em ser honesto e aberto ao oferecer feedback sobre a empresa, sobre suas políticas ou sobre algum gerente em especial. Um gerente temeroso, que não infundiu confiança em si mesmo e em sua equipe, ficará na defensiva e não estará aberto a críticas construtivas.

Funcionários destemidos discordarão de você, mas oferecerão um feedback valioso quando surgir a oportunidade para tal. Eu li um texto sobre Emma Sky, uma pacifista britânica que se dedicou a tirar os Estados Unidos do Iraque. Em 2007, ela se tornou assistente do general Ray Ordierno, um dos que lideravam as tropas norte-americanas no Iraque. A britânica de baixa estatura e o general (Ordierno tem 1,95 de altura) formavam um par esquisito, mas ela desempenhava um papel fundamental – discordava ativamente das ideias de Ordierno. Foi contratada para o cargo propositalmente, para discordar dele! Ordierno é destemido.

"Líderes que pedem a opinião de pessoas que discordam deles são sábios o bastante para admitir para si mesmos que não têm todas as respostas"[39], diz o consultor John Baldoni. "Esses líderes também devem transmitir aos outros a segurança de discordar: caso contrário, esse exercício passa a ser irrelevante." Baldoni recomenda que as empresas contratem funcionários de "personalidade". De acordo com a definição de Baldoni, personalidade é a disposição de fazer o que é melhor para a equipe e

ter coragem de defender ideias. A Apple certamente busca personalidade. Steve Jobs alertava seus funcionários que não fizessem "o que Steve faria", mas o que fosse melhor para a equipe. Os gerentes da Apple também buscam pessoas que defendam suas próprias ideias, que sigam no páreo com Steve Jobs por terem a coragem de expor suas próprias opiniões. A experiência Apple não funciona sem feedback. Steve Jobs acreditava tanto em feedback – interno e externo – que de tempos em tempos ele mesmo atendia o telefone do serviço ao consumidor da Apple. Queria ouvir pessoalmente as frustrações de seus consumidores. Jobs não acreditava que o cliente tivesse sempre razão. Na verdade, ele podia desconsertar um consumidor com palavras duras de se engolir. Mas na grande maioria das vezes, Jobs buscava feedback, ouvia as pessoas e, como todo bom líder, fazia uso desse feedback. Ele enxergava o feedback como um presente.

Eu acabo de vivenciar o mais extraordinário serviço ao consumidor na Apple Store de Exeter. Realmente impressionante. Ainda estou em choque.

– Richard C.

Feedback destemido

O feedback é uma peça chave por trás da excelência do serviço ao consumidor da Apple. *Feedback* é a palavra que mais ouço dos funcionários da Apple Store. Os gerentes da marca cultivam uma política aberta de empresa, na qual os funcionários se sentem confortáveis e estimulados a fazer comentários e dar sugestões. Mas isso é uma via de mão dupla. Funcionários e gerentes devem ser destemidos ao buscarem feedback. Por exemplo,

depois de realizar uma venda, um vendedor padrão (que não é destemido) raramente buscaria feedback e, caso buscasse, o faria através de uma pergunta dócil: “Como eu me saí?” Isso costuma levar a uma resposta igualmente vazia, que não o satisfaz, que não o instrui: “Bem.” Um funcionário destemido vai mais fundo: “Eu perdi alguma oportunidade? Em uma escala de 1 a 10, qual nota eu receberia em termos de dedicação ao consumidor? Eu fiz tudo o que era possível para conseguir um consumidor fiel para toda a vida?”

Feedback é algo que é melhor oferecido quando a experiência ainda está fresca na memória de todos. Nem sempre, mas frequentemente, ele é dado logo após uma transação de venda na Apple Store. Os gerentes farão perguntas a fim de sondar seus funcionários e ajudá-los a construir uma relação melhor com seus clientes. Eles farão perguntas do tipo “Como foi essa experiência de venda? O que você deixou passar? Como o atendimento podia ter sido diferente?” Não é esperado dos gerentes que eles ofereçam um curso de atendimento aos seus funcionários após cada transação, mas essas simples perguntas ajudarão seus funcionários a se mostrarem mais presentes na próxima vez em que atenderem um consumidor.

O feedback imediato e em loop pode ajudar qualquer marca a criar uma experiência mais rica, mais satisfatória entre a equipe e os consumidores. A filosofia da Apple se aplica a qualquer negócio, em qualquer indústria. Por exemplo, a maioria dos atendentes trabalhando no balcão de uma sorveteria não quer mais nada além de pôr o sorvete na casquinha e se ver livre do consumidor antes que o sorvete comece a derreter. Mas um feedback destemido, em loop, aumentaria a qualidade do

próximo atendimento realizado por esses funcionários.

A Apple visa que os seus gerentes sondem os seus funcionários: “Que outras experiências de produto você apresentou ao consumidor? Você perguntou ‘O que você costuma buscar quando vem à loja?’ Recomendou algo com base nos pedidos e desejos do consumidor?” Esse feedback pode levar a uma experiência mais rica, pois o funcionário de vendas se engajará mais em construir relações com seus clientes. O próximo atendimento poderá ser bem diferente:

Funcionário: Bem vindo à Yummy Ice Cream. Nós estamos felizes em recebê-lo.

Consumidor: Está um calor danado lá fora! Não à toa vocês atendem em um ambiente refrigerado.

Funcionário: Está um baita calor mesmo. Ouvi que a temperatura vai chegar a 40 graus hoje. Nós certamente temos alguns sabores que o ajudarão a se refrescar. Diga-me, qual é o seu sabor favorito?

Consumidor: Eu sei que é simples, mas realmente adoro sorvete de baunilha.

Funcionário: Maravilha. Eu também adoro sorvete de baunilha. Você já experimentou o Cherries Jubilee? É um sorvete de baunilha, só que com algo mais – nós adicionamos chocolate e cerejas a ele. E além disso, nós o servimos em casquinhas de waffle, diferentes das comuns pois as fazemos todas as manhãs de forma artesanal, na própria loja.

Consumidor: Parece gostoso. Não sou um grande fã de cerejas, mas gosto da ideia de adicionarem chocolate e a casquinha de waffle ao sorvete. Façamos assim, então. Obrigado pela dica.

A essa altura, não importará ao consumidor que o sorvete que ele escolheu custe três dólares a mais que um sorvete simples de baunilha. Ele conheceu algo novo, seus olhos se abriram para um novo sabor, e ele gostou da relação estabelecida com o atendente, iniciada em apenas alguns segundos de conversa.

Nós vamos discutir essas questões de “sondagem” na parte II, mas por ora apenas atente para o fato de que o funcionário do exemplo da sorveteria juntou uma recomendação aos gostos do consumidor. Ele não disse “Ah, você gosta de sorvete de baunilha. Você já tentou um mocha?” O mesmo se aplica à indústria automobilística. Se um comprador entra em uma concessionária e começa a falar sobre seus três filhos e suas viagens em família, um vendedor esperto não oferecerá um carro super veloz de apenas dois lugares. Quando eu entrei em uma Apple Store em busca de um novo iPod, o funcionário que me atendeu não tentou me vender um Macbook Air. Ele me apresentou ao iPod Touch pois depois de fazer algumas perguntas de sondagem, descobriu que eu gostava de alguns aplicativos como o Pandora. O iPod Touch, ele me disse, me daria todos os benefícios e aplicativos do iPhone, exceto o celular. Esse funcionário da Apple sabia – graças a um bom treinamento e um feedback constante – como criar uma experiência enriquecedora para o consumidor.

Em outra situação, entrei em uma Apple Store especificamente para comprar um novo notebook. A funcionária que me recebeu, “Carla”, era uma das pessoas mais entusiasmadas que já me atenderam em lojas de varejo. Carla era uma mulher de meia idade que claramente tinha um espírito livre. Tinha uma mecha roxa em seu cabelo e usava uma boina. Ela fez da minha experiência de compra algo realmente prazeroso. Obviamente, o jornalista dentro de mim veio à tona, e eu fiz a ela tantas perguntas quanto ela me fez.

“Há quanto tempo você trabalha aqui?”, perguntei.

“Há apenas seis meses.”

“Você já tinha trabalhado em outra loja de varejo? Uma empresa de tecnologia?”, eu perguntei. “Parece

saber bastante sobre sistemas operacionais.”

“É engraçado”, ela disse. “Eu nunca tinha trabalhado com varejo e também não sabia muito sobre computadores. Mas eu *amava* os produtos da Apple. Fiz algumas aulas no workshop aberto ao público da Apple, o One to One, e meu objetivo é me tornar um Creative (Creatives são os instrutores que ministram cursos personalizados nas Apple Stores). Lembro que havia umas cem pessoas na minha primeira entrevista. Algumas eram arrogantes e pensavam que fisgariam o emprego só por saberem bastante sobre os produtos. Mas a Apple é diferente. Eles não estão buscando conhecimento técnico. Eles contratam pela paixão e pela personalidade das pessoas. Eu realmente me orgulho de trabalhar para uma empresa que se importa com os seus consumidores.”

“Eu percebo isso”, respondi. “Você podia ter me enganado. Me pareceu que você tinha vendido produtos da Apple durante a sua vida inteira.”

“Estou aqui há seis meses e ainda lido com feedback diariamente. Nós debatemos o desenrolar dos atendimentos todos os dias, a cada final de expediente. Contarei a todos sobre esta nossa ótima conversa. Obrigado por vir à loja e fazer o meu dia!”

Carla fez com que eu me sentisse bem. Eu saí da loja com um sorriso no rosto, sem acreditar no quão aberta e amigável ela tinha sido. Carla representa a próxima geração de serviço ao consumidor. Mas se não fosse pelo constante feedback que Carla – uma Specialist, cargo das lojas de varejo da Apple – recebe de seu gerente, sua personalidade naturalmente amigável não teria sido canalizada no desenvolvimento de uma estratégia que é vantajosa para a própria indústria.

Devo admitir: o serviço ao consumidor da Apple é ótimo. Eles realmente me ajudaram a conseguir tudo o que eu precisava para realizar a minha compra.
– Stephen M.

A pergunta fundamental

Uma razão pela qual a Apple supera a grande maioria dos outros varejistas em todos os quesitos (número de visitantes, receita por metro quadrado, permanência de funcionários etc.) é o feedback. Curiosamente, quando você pergunta aos consumidores da Apple Store por que eles estão satisfeitos com a sua experiência, eles raramente, ou nunca, mencionam a palavra “feedback”. Faça uma pesquisa no Twitter com os termos “Apple” e “serviço ao consumidor”, e encontrará dúzias de consumidores empolgados compartilhando suas experiências positivas com amigos em seus perfis de redes sociais. Adicione à pesquisa a palavra “feedback” e nenhum resultado será retornado, ainda que o feedback seja a filosofia sob os panos que guia quase tudo o que a Apple faz, e que ele seja um componente fundamental quando se quer construir uma equipe engajada.

A Apple utiliza o Net Promoter Score (NPS) para “monitorar a experiência dos funcionários e dos consumidores e para identificar onde e o que se pode fazer melhor”.[40] O NPS avalia o engajamento de funcionários e clientes. Estudos mostraram que as empresas com os maiores níveis de engajamento superam a concorrência no mercado de ações e em outras medidas de sucesso financeiro. Contudo, uma pesquisa do grupo Gallup aponta que 70 por cento dos funcionários norte-americanos “não se sentem

engajados” ou “se sentem inteiramente desligados” de suas empresas.[41]

Em 2003, Fred Reichheld, um dos sócios da Bain & Company, desenvolveu uma nova medida para avaliar as relações com o consumidor. Ele chamou essa medida de Net Promoter Score. Mas conforme milhares de empresas adotavam a medida, elas a expandiram, personalizaram ou aprimoraram. O resultado é um NPS que milhares de empresas, inclusive a Apple, utilizam para avaliar a lealdade do consumidor e para transformar seus sistemas de trabalho.

Empresas como a Apple utilizam o NPS realizando duas perguntas importantes, uma voltada para os seus “consumidores” internos – seus funcionários – e outra que visa seus consumidores externos. A pergunta feita aos funcionários é “Em uma escala de 0 a 10, como você nos recomendaria como local de trabalho?” [42] A pergunta feita para os consumidores – a pergunta fundamental a ser feita quando se quer avaliar o engajamento do consumidor – é “Em uma escala de 0 a 10, como você nos recomendaria (ou este produto/serviço/marca) para um amigo ou colega?” As pessoas que respondem a essas perguntas recaem sobre três categorias:

1. Entusiastas. Esses são os leais consumidores, que se mantém comprando produtos de uma empresa e a indicam para seus conhecidos. Como resposta para a pergunta “Nessa escala, como você recomendaria os produtos e serviços para um amigo”, entusiastas são aqueles que respondem com um 9 ou 10. Eles estão dizendo que a experiência que tiveram com sua marca enriqueceu suas vidas.

2. Neutros. Esses são consumidores satisfeitos que facilmente se deixam levar pela concorrência. Se um

concorrente apresenta o produto com um preço um pouco mais baixo, os consumidores neutros se voltam para ele.

3. Detratores. Esses consumidores põem abaixo a avaliação da empresa e causam sérios danos. São consumidores infelizes que se sentem muito maltratados. Eles se arrependem da compra, correm para a concorrência assim que podem e compartilham suas experiências negativas via Twitter, Facebook, foursquare e outras mídias sociais. “Consumidores que se sentem ignorados ou maltratados encontram uma forma de responder a isso. Eles aumentam os gastos da empresa com serviços ao relatar inúmeros problemas. Desmoralizam funcionários de vendas em suas reclamações e exigências. Queixam-se com amigos, familiares e conhecidos – qualquer um disposto a ouvi-los. Os detratores mancham a imagem de uma firma e reduzem suas chances de atrair os melhores funcionários e consumidores.”[43]

O NPS é obtido subtraindo-se do percentual de consumidores que são entusiastas (P) o percentual de consumidores que são detratores (D).

$$P - D = \text{NPS}$$

Uma empresa comum tem um NPS que varia de 5 a 10 por cento (algumas têm até um grau negativo, o que significa que elas têm mais detratores que entusiastas). Muitas marcas que são admiradas por seus serviços, como a Southwest Airlines, atingem um grau de 60 por cento. Mas as que realmente se destacam – que acumulam entusiastas – como Apple, Amazon, Costco, Trader Joe’s ou a USAA, na indústria de serviços financeiros, atingem um grau de NPS de mais de 80 por cento. Isso equivale a nove entre dez

pessoas promovendo sua empresa no “boca a boca”, elogiando seus serviços para os seus amigos, enquanto apenas uma dessas dez pessoas não está se satisfeita com esses serviços. Conversei com gerentes da Apple que disseram que só aceitam um grau de 90 ou 100 por cento. Qualquer coisa abaixo disso é considerada um fracasso e faz com que medidas corretivas sejam imediatamente tomadas.

A Apple tem usado o loop de feedback amparado no NPS durante anos, a fim de aprimorar a forma como a empresa faz negócios – com o intuito de criar uma equipe de funcionários que amam trabalhar para a empresa e buscando cultivar um grupo leal de consumidores que falam a seu favor. Todos estão focados em um mesmo objetivo: tratar os consumidores tão bem que esses consumidores acabem se tornando entusiastas leais da marca. “O NPS se encaixou perfeitamente à Apple”[44], disse o antigo chefe de varejo da empresa. “Ele se tornou parte do DNA das nossas lojas.” Se você parte dessa pergunta fundamental, isso influencia suas contratações. De acordo com Johnson, “Você alcançará pessoas que de fato se importam com os consumidores, e não apenas com seus bolsos”.

Quando Ron Johnson e Steve Jobs começaram a trabalhar a ideia de uma loja de varejo, não havia varejistas que lidassem com computadores para tomar como exemplo. Todos os vendedores do ramo haviam fracassado em suas experiências. Lembre-se de que quando a Apple abriu sua primeira loja, o iPod ainda estava sendo desenvolvido e o Macbook, o iPhone e o iPad estavam a anos de distância. Sendo assim, para atrair visitantes, a Apple precisava garantir que ofereceria às pessoas uma experiência que iria enriquecer suas vidas. As lojas não apenas

venderiam computadores. Elas iriam informar, esclarecer e inspirar as pessoas. Elas criariam uma troca tão prazerosa entre funcionários e consumidores que esses consumidores dificilmente conseguiriam segurar o entusiasmo e contariam a todos sobre essa experiência maravilhosa. Os consumidores da Apple seriam sua maior força de vendas. Johnson adotou o NPS como uma medida do quão bem-sucedida estavam sendo em produzir consumidores entusiastas.

De acordo com Reichheld, os funcionários da Apple Store sabem como estão indo em termos de NPS frente aos outros funcionários e em qual posição suas lojas estão frente às outras lojas da região. Eles celebram entusiastas.

Os gerentes da Apple Store reconhecem funcionários que fazem de seus consumidores entusiastas; algumas lojas até colocam fotos desses funcionários ao lado de elogios feitos por esses entusiastas e depois as exibem em grandes monitores na sala de lazer dos funcionários. A equipe de NPS da Apple analisa o feedback dos consumidores de todas as lojas para entender as razões gerais da satisfação. Ainda que você possa esperar que o maior motivo para essa satisfação sejam os maravilhosos produtos da Apple ou o design descolado de suas lojas, o maior motivo que esses consumidores dão para a sua felicidade é, de longe, a forma como foram tratados pelos funcionários.[45]

Quanto mais alto é o NPS, mais perto estão os funcionários da Apple de atingir seu objetivo maior: enriquecer vidas.

A Apple começou a avaliar o NPS em 2007, quando tinha 163 lojas. O grau de NPS atingido foi 58. Hoje, com mais de 350 lojas, o grau de NPS da Apple passa de 70, e algumas de suas melhores lojas ultrapassam 90 por cento, um feito extraordinário. “Enquanto uma típica loja de eletrônicos costuma atingir U$1.200 em vendas por metro quadrado, as lojas ‘maduras’ da Apple excedem uma receita de U$6.000 por metro quadrado. Esse é de longe o maior rendimento entre qualquer loja de varejo, de qualquer ramo.”[46]

Johnson percebeu que apenas funcionários apaixonados, que são eles mesmos entusiastas da

empresa, podem transformar consumidores em entusiastas, e é por isso que o feedback entre funcionários e gerentes é algo tão primordial. Ambos devem se sentir confortáveis em trazer à tona assuntos que podem afetar o grau de NPS. A Apple trata com tanta seriedade esses entusiastas internos que desenvolveu um sistema de Net Promoter for People (NPP), a fim de avaliar a satisfação de seus próprios funcionários. No NPP, funcionários das lojas passam por uma pesquisa a cada quatro meses, a fim de determinar se eles indicam ou não a loja como um ótimo ambiente para se trabalhar. Sim, os lucros importam. Mas eles não aparecerão a não ser que você enriqueça vidas primeiro, e isso inclui a vida de seus funcionários.

Avaliando o feedback do consumidor

Poucos minutos depois de ter comprado um Macbook Air em uma Apple Store, eu recebi um e-mail com o seguinte assunto: “Divida com a gente o que você achou da Apple Store.” O e-mail explicava que a Apple gostaria de receber o meu feedback para tornar minha próxima visita ainda melhor e dizia que levaria cinco minutos para eu preencher o questionário. Esse questionário é construído por uma empresa terceirizada, uma firma independente de pesquisas de mercado, mas todas as perguntas são baseadas no NPS.

As primeiras duas páginas do questionário de feedback da Apple faziam perguntas simples para apontar qual tipo de produto eu havia adquirido e se a compra havia sido feita on-line ou em uma loja. Foi na terceira página que a pesquisa começou a ficar interessante, com as seguintes perguntas:

“Em geral, o quão satisfeito você ficou com a sua última experiência na Apple Store?” As opções de resposta iam de 0 a 10: 0 = Nem um pouco satisfeito, 5 = Neutro e 10 = Extremamente satisfeito.

A próxima pergunta era a pergunta fundamental: “De 0 a 10, como você recomendaria a Apple Store para um amigo ou familiar?” Novamente, 0 significa “Nem um pouco satisfatória” e 10 significa “Extremamente satisfatória”.

A quarta página tinha perguntas do tipo “Como essa visita em especial influenciou sua predisposição a recomendar a Apple Store?” Ela também tinha um espaço em branco que eu devia preencher com a resposta para a seguinte pergunta: “O que você diria a uma pessoa ao recomendar a experiência da Apple Store?”

A pergunta seguinte tinha o intuito de avaliar os elementos que a Apple acredita serem importantes para a experiência do consumidor em geral: “Ao pensar sobre a sua experiência na Apple Store, como você classificaria a sua satisfação quanto aos seguintes aspectos?”

- Os funcionários da loja foram amigáveis e fizeram com que eu me sentisse bem-vindo.
- Recebi assistência durante um período razoável de tempo.
- Recebi a atenção que eu queria.
- Os funcionários foram claros quanto às informações sobre produtos e serviços.
- O processo de atendimento foi eficiente.

A última pergunta também visa avaliar a eficácia do loop de feedback: “Quais foram os benefícios, caso tenha havido algum, que lhe foram

apresentados na Apple Store (marque cada um deles)?”

• Configuração personalizada do seu novo produto da Apple

• Workshops gratuitos, incluindo aulas práticas

• Suporte técnico e serviços de reparo no Genius Bar

• O programa de workshops One to One

• Uma equipe de negócios especializada para atender consumidores

• O aplicativo da Apple Store para iPhone[47]

Os funcionários da Apple Store sabem que cada um desses elementos aumenta a qualidade da experiência do consumidor. Eles são treinados para garantir que os consumidores conheçam as aulas, os workshops, o serviço de suporte Apple Care e outros serviços. Isso é passado para eles diariamente. Caso eles só tivessem lido ou ouvido isso durante o treinamento inicial, é muito possível que viessem a esquecer de trazer esses elementos à tona. Mas por receberem um feedback diário, raramente perdem a oportunidade de instruir o consumidor.

Uma história de duas conquistas

Em outubro de 2011, Sheila Seberg, de Newport Beach, foi forçada a cancelar um voo na US Airways porque seu marido sofreu um grave ataque cardíaco. A companhia aérea se recusou a ressarcir o valor de U$560 pela passagem, mas disse que estenderia o prazo para que a passagem fosse reembolsada, desde que Seberg pagasse uma taxa de U$150 para isso!

“Eu fiquei chocada”[48], contou Seberg a um jornal. “Não foi como se eu tivesse decidido não viajar

apenas por não estar a fim. Meu marido quase morreu. E eles não demonstraram compaixão.” Os Seberg eram consumidores leais. Eles tinham muitas milhas acumuladas porque o marido de Sheila, Richard, era dentista e viajava toda semana pela US Airways rumo a Las Vegas, onde exercia uma outra atividade. Ele viajou pela mesma empresa semanalmente, durante quinze anos.

Eu li o caso dos Seberg no Los Angeles Times. Sheila havia se tornado uma detratora e nesses dias em que tudo rapidamente se espalha pelas mídias sociais, todo comentário negativo se potencializa. Sheila postou um comentário em uma rede social que, por sua vez, atraiu os olhos de uma repórter de Los Angeles. No Twitter, o caso foi compartilhado centenas de vezes, com alguns comentários adicionais como “Ahhh, mais um exemplo do maravilhoso serviço ao consumidor da US Airways (note o sarcasmo)” ou “A US Airways é a PIOR. Leia sobre a MINHA experiência com eles...” As pessoas não estavam apenas lendo e compartilhando a história dos Seberg, estavam adicionando as suas próprias histórias! Por curiosidade, resolvi dar uma olhada no NPS da US Airways. Pensei ser um erro quando li “- 12 por cento”. É isso mesmo. A US Airways tinha acumulado mais detratores que entusiastas. Um NPS negativo não é bom para ninguém – funcionários, consumidores ou acionistas.

Na mesma semana em que o caso dos Seberg e da US Airways circulou pela internet, outra história se tornou um viral. Envolvia uma garota de dez anos de idade, que economizou sua mesada durante nove meses para comprar um produto. Ela literalmente levou um pote cheio de notas e moedas à loja, que tinha acabado de fechar. Quando a criança e seus pais viram que a loja estava fechada, ficaram tristes

e resolveram dar uma volta pelo shopping. Para sua surpresa, um gerente da loja os alcançou, pediu desculpas e acompanhou a menina de volta à loja. Todos os funcionários a aplaudiram e trataram a menina como uma princesa. Ela despejou o conteúdo do pote e comprou seu produto. Enquanto deixava a loja, um funcionário se aproximou dela e disse,“Vou lhe dizer. Isso fez o meu dia”. Essa loja tem um NPS de mais de 70 por cento. Era uma Apple Store, e o produto era um iPod Touch. Essa história também atingiu a blogosfera e foi compartilhada no Twitter centenas de vezes.

Ambas as histórias reforçam o poder do feedback, ou da falta de feedback. É provável que o funcionário da US Airways nem soubesse da existência do NPS e nem recebesse feedback do seu gerente para aprimorar a experiência do consumidor. Esse funcionário também não tinha a autonomia para fazer o que era certo. Lembre-se do aviso dado por Steve Jobs aos seus funcionários, logo antes de sua morte: “Não pergunte ‘o que Steve faria?’ Ao invés disso, pergunte ‘esta é a coisa certa a se fazer?’”

Em contraste, o funcionário da Apple que correu atrás da família da menina e a convidou a voltar para a loja sabia de três coisas: que ele não seria punido por infringir as normas, que estava enriquecendo a vida de uma menininha e que seus pais provavelmente ofereceriam um feedback acalorado, coisa que eles fizeram através das redes sociais.

“Todo líder de um negócio deixa um legado quando parte desta vida, e é por esse legado que esse líder é lembrado. Se você quer deixar um legado que vá além dos lucros, um legado de se importar com os seus consumidores e funcionários e com o tipo de empresa que você construiu, um legado de ter enriquecido as vidas que atingiu, o NPS é uma

ferramenta indispensável”[49], nos diz Reichheld. Qualquer pessoa pode vender produtos. A maioria o faz da pior maneira possível porque não se importa em deixar um legado. Eles não ligam para enriquecer vidas. Steve Jobs se importava com o seu legado. Jobs contou a Isaacson: “Eu odeio quando as pessoas se dizem empreendedoras quando na verdade só estão querendo lançar uma start-up e depois vendê-la ou abrir seu capital apenas para juntar dinheiro e seguir em frente. Eles se recusam a realizar o trabalho necessário para construir uma empresa de verdade, que é o trabalho mais difícil de ser realizado quando se tem uma empresa. Essa é a verdadeira contribuição, a que adiciona algo ao legado dos que já foram – construir uma empresa que defenda algo por uma ou duas gerações a partir de agora.”[50] Se você quer construir uma marca que gere admiração nas pessoas e uma empresa que dure, deve contratar as pessoas certas, criar a cultura de empresa certa e constantemente oferecer feedback para essa cultura sobreviver.

Confira

1. Crie diariamente oportunidades para feedback entre você e a sua equipe. Baixe a guarda do seu ego. Todos devem se sentir confortáveis e confiantes para dar e receber feedback. Peça aos seus funcionários autenticidade e eles podem lhe surpreender com suas observações.

2. Construa oportunidades de solicitar feedback aos seus consumidores após as transações. A Apple não pede um feedback no próprio piso de vendas. Isso pode ser tão simples quanto uma pesquisa por e-mail ou uma breve ligação telefônica. Acima de tudo, a pergunta mais importante a se fazer é: “Em uma

escala de 0 a 10, quais as chances de você recomendar o nosso produto/serviço/empresa?"

3. Aprenda mais sobre a importância do feedback e sobre a medida de satisfação do consumidor, o NPS. Leia *The Ultimate Question*, de Fred Reichheld.

39 John Baldoni, "Hire People Who Disagree with You", Harvard Business Review, 27 de Julho de 2009, http://events.apple.com.edgesuite.net/10oiuhfvojb23/ event/index.html (acessado em 31 de Dezembro de 2011).

40 Cartão com o credo da Apple Store, entregue anonimamente ao autor.

41 Nikki Blacksmith and Jim Harter, "Majority of American Workers Not Engaged in Their Jobs", Gallup, 28 de Outubro de 2011, http://www.gallup.com/poll/150383/Majority-AmericanWorkers-Not-Engaged-Jobs.aspx (acessado em 31 de Dezembro de 2011).

42 Fred Reichheld com Rob Markey, The Ultimate Question 2.0: How Net Promoter Companies Thrive in a Customer-Driven World (Boston, MA: Harvard Business School Publishing, 2011), 4.

43 Ibid., 28.

44 Ibid., 2.

45 Ibid., 132.

46 Ibid., 133.

47 Formulário de feedback de um consumidor da Apple, enviado ao autor em 1 de Novembro de 2011.

48 David Lazarus, "US Airways Could Add Some Humanity to Its 'Corporate Personhood",' Los Angeles Times, 25 de Outubro de 2011, http://articles.latimes.com/201 l/oct/25/business/la'fi-lazarus-20111025 (acessado em 31 de Dezembro de 2011).

49 Reichheld op.cit., p. 284.

50 Walter Isaacson, Steve Jobs (NY: Simon & Schuster, 2011), 569.

CAPÍTULO 6

Desenvolva funcionários que executem múltiplas tarefas

Os funcionários agem como se fossem servos, quando na verdade eles são os reis do serviço ao consumidor.

– Carolyn DiPiero, consumidora da Apple

Carolyn DiPiero, uma professora aposentada que vive em Modesto, Califórnia, entrou em uma Apple Store, em agosto de 2011, e viveu uma experiência mágica que teve de compartilhar comigo. DiPiero nunca tinha usado um Mac, mas depois de sua primeira visita a uma Apple Store, tornou-se uma consumidora e fiel seguidora da Apple.

Por quinze anos, DiPiero dividiu um PC com seu marido, até que finalmente decidiu ter um laptop só seu. Mas essa decisão não foi fácil. Seus filhos se dividiam quanto à questão. A filha de DiPiero era uma usuária do Mac, mas seu filho era um usuário de PC.

“Por que eu devo comprar um PC?”[51], DiPiero perguntou ao seu filho.

“Porque ele é mais barato que um Mac”, ele respondeu.

“Por que eu devo comprar um Mac?”, DiPiero perguntou à sua filha.

“Porque ele não pega vírus”, ela disse.

A ideia de não pegar vírus atraiu DiPiero. “Eu estava cansada de limpar vírus do meu PC”, ela me contou. “Achar alguém que recupere um computador com vírus é mais difícil que achar alguém que atenda por Medicare.”

A Apple Store do shopping Vintage Faire, em Modesto, fica entre duas butiques, a Couch e a Bebe. DiPiero sempre soube que aquela era uma loja diferente porque tinha uma aparência diferente. Olhando através dos enormes vidros que cobriam toda a sua frente, DiPiero enxergava um

ambiente limpo e organizado, o oposto das lojas de departamento que costumava visitar. O design era apenas o início da experiência Apple de DiPiero. Essa seria a mais excepcional experiência de compra de sua vida e a convenceria de uma vez por todas a se tornar uma consumidora da Apple.

Logo que entrou na loja, DiPiero olhou em busca de caixas. Todas as lojas de departamento têm caixas, pensou. Ela não enxergou nenhuma. Nesse momento, Jeff se aproximou dela, se apresentou e perguntou se podia ajudá-la. “Todos pareciam envolvidos, interessados e simpáticos”, ela me disse. “Em lojas de departamento, você não consegue achar nenhum funcionário para lhe ajudar e tirar dúvidas. E, quando você finalmente encontra algum, ele está conversando com seus colegas sobre escalas de trabalho e outros assuntos do serviço. Além disso, a maioria dos funcionários nunca se dirige diretamente a você. Na Apple Store foi completamente diferente.”

Uma professora aprende com a Apple

Como professora de primário aposentada, DiPiero estava acostumada a manter um olho na sala de aula inteira para saber como seus alunos estavam interagindo entre si. Ela percebeu que os funcionários da Apple faziam a mesma coisa, algo que ela descreveu como “realizar múltiplas tarefas”. Ainda que os funcionários estivessem reparando em várias pessoas ao mesmo tempo, DiPiero se sentia recebendo um atendimento personalizado. “Isso me fez lembrar de quando eu era professora”, ela me disse. “Quando um professor trabalha com crianças, realiza múltiplas tarefas ao mesmo tempo. Ele examina todo o pátio. Você tem de se manter com uma visão geral de tudo o que está acontecendo. Você consegue ver claramente todas as crianças no pátio? O que está rolando por ali? Será que eu devo interferir? Você consegue dizer pela linguagem corporal das crianças. Essa é uma habilidade que você adquire quando é professor.” DiPiero diz que ela nunca tinha usado a expressão “realizar múltiplas tarefas”

para descrever funcionários de qualquer outra loja de varejo, mas estava bem claro que os funcionários da Apple se dividiam entre múltiplos clientes enquanto faziam cada um deles se sentir especial.

DiPiero chegou à conclusão de que essa experiência fez com que decidisse comprar um Mac ao invés de um PC. Ficou tão feliz com sua experiência que desenvolveu esse acrônimo da Apple para descrever o que sentiu e me enviou por e-mail:

A de *"admirável"*. A equipe ouve, supervisiona e instrui.

P de *"puro"*. A loja é limpa e organizada.

P de *"paciência"*. A equipe prestativa e amigável oferece quanto tempo for necessário aos seus consumidores.

L de *"letrado"*. Os funcionários sabem do que falam e também são educados com os consumidores.

E de *"enérgico"*. Os funcionários observam, cumprimentam e reagem aos consumidores assim que eles entram na loja.

Desenvolver funcionários que realizem múltiplas tarefas pode elevar sua empresa a um outro nível. Mas não cometa o erro de acreditar que um funcionário que se sobrecarrega é um realizador de múltiplas tarefas. Isso não é realizar múltiplas tarefas. Muitas pessoas pensam que realizar múltiplas tarefas e se sobrecarregar são a mesma coisa. Se você assume cinco projetos ao mesmo tempo e todos ficam ruins, de que adianta? O mesmo vale para o diálogo com o consumidor. Se você se orgulha de lidar com três consumidores ao mesmo tempo, mas nenhum deles recomendaria o seu serviço a outras pessoas, que bem isso gera para a sua empresa? Você pode ter respondido às suas perguntas, mas você não fez com que eles se tornassem entusiastas da sua empresa. Realizar múltiplas tarefas é atender três clientes e fazer com que todos eles se sintam especiais.

Consumidores experimentam iPads. *Fonte: Getty Images.*

Uma típica Apple Store atrai mais de 20.000 visitantes por semana. É raro encontrar uma Apple Store vazia. Eu moro em uma cidade média onde poucas lojas costumam ficar realmente lotadas. É o tipo de lugar onde sempre há vagas nos estacionamentos dos shoppings, mesmo durante feriados. Certo dia, tive de comprar alguns acessórios em uma Apple Store e, querendo entrar e sair da loja o mais rápido possível, resolvi ir em uma manhã de quarta-feira, logo que a loja tivesse aberto, pensando que ela estaria quase vazia, com exceção dos funcionários. Eu cheguei à loja cinco minutos depois de ela ter aberto, às 10 da manhã, e para a minha surpresa, cinquenta consumidores já estavam por lá. *Cinquenta!*

As Apple Stores sempre estão movimentadas. Sempre. Ainda assim, eu me impressiono com a habilidade dos funcionários de manter conversas com vários clientes ao mesmo tempo e ainda fazer com que eles se sintam recebendo um atendimento personalizado. Isso acontece sempre, todas as vezes? Não, nem sempre. E quando os consumidores se sentem menosprezados, na mesma hora

expõem sua insatisfação via Facebook ou Twitter. Nem sempre os funcionários conseguem desempenhar a realização de múltiplas tarefas com perfeição, já que essa é uma habilidade difícil de ser ensinada e aprendida. A Apple não tem como treinar 30.000 funcionários para que desempenhem com perfeição a habilidade de desempenhar múltiplas tarefas. Mas os funcionários da Apple acertam com muito mais frequência do que erram, e essa é uma das razões pelas quais a Apple tem bem mais entusiastas que detratores.

Não há multidão

Nossa gerente de relações comunitárias, Carolyn, certa vez retornou ao escritório depois de passar uma hora em uma loja próxima de equipamentos sem fio, a T-Mobile. Ela não foi à loja comprar ou pesquisar produtos. Só queria tirar uma dúvida. Assim que Carolyn entrou na loja, teve a certeza de que não demoraria nem um minuto, já que só havia três clientes lá dentro. O problema é que só havia três funcionários, e nenhum deles sabia realizar múltiplas tarefas ao mesmo tempo. Nenhum dos funcionários se dirigiu a Carolyn e nem sequer pareceu perceber sua presença. Carolyn aguardou por quarenta e cinco minutos, teve sua pergunta respondida, mas deixou a loja se sentindo mal por ter demorado tanto para poder voltar ao escritório.

Compare a experiência de Carolyn com o dia em que entrei em uma Apple Store para comprar um MacBook Air. Uma Specialist teve paciência de me explicar minhas opções e responder às minhas perguntas durante quase uma hora (na verdade, eu já tinha tomado minha decisão depois de dez minutos de conversa, mas queria saber até onde podia chegar a experiência do consumidor na Apple Store). Agora, vamos ser honestos. Não faz sentido esperar de nenhum funcionário da Apple que ele passe uma hora com um consumidor quando há outros buscando orientação. E eles não o fazem. Na verdade, realizam múltiplas tarefas. Eu me senti como se a Specialist

estivesse me dando atenção exclusiva, quando na verdade ela também fazia com que outros dois consumidores se sentissem exatamente da mesma maneira enquanto me atendia. Eu falei com esses outros dois consumidores antes de eles deixarem a loja. Ambos disseram que dariam nota 10 ao atendimento que receberam. Segue a forma como a Specialist conseguiu fazer com que todos se sentissem bem atendidos.

Specialist: Carmine (ela me chamou várias vezes pelo primeiro nome durante a nossa conversa), baseada no que você me contou, eu acredito que um MacBook Air de treze polegadas, com uma capacidade de armazenamento de 128 GB, é o que você procura. Mas me parece que você ainda está tentando se decidir entre um modelo de treze polegadas e um de onze polegadas. Tome o seu tempo, experimente cada modelo e eu estarei aqui para lhe tirar qualquer dúvida. Você se importaria se eu ajudasse essa pessoa próxima à gente, enquanto você pensa sobre o assunto?

Carmine: Não, claro que não. Vá em frente. (Nesse momento, a Specialist já tinha a minha confiança. Eu acreditava que ela sabia do que estava falando, era prestativa e amigável. Ela também me pediu permissão antes de interromper nossa conversa.)

Specialist (dirigindo-se ao Consumidor 2): Olá, bem vindo à Apple Store. Você está interessado nos nossos notebooks?

Consumidor 2: Sim, estou. Todos eles vêm com o novo sistema operacional, o Lion?

Specialist: Sim, o Lion já vem instalado em todos os nossos computadores. É um ótimo sistema. Tenho certeza de que lhe agradará. Como você pode ver, está tudo muito movimentado por aqui hoje. Eu adoraria lhe ajudar logo depois de atender esse consumidor, mas você será atendido mais rapidamente se requisitar um Specialist através do iPad que está logo ao lado do computador. É só clicar em “requisitar Specialist” e alguém virá até você.

Consumidor 2: Certo. Eu farei isso. Obrigado.

Specialist: Sem problemas. Eu voltarei para ver se correu tudo bem. (A Specialist agora está no domínio da relação com o consumidor. Nós aprenderemos mais sobre como ter domínio na relação com o consumidor na Parte II.)

Specialist (dirigindo-se a mim): Vejo que você está experimentando o MacBook Air de onze polegadas. Dá pra acreditar no quão leve ele é? Bem legal, né?

Carmine: É mesmo. Mas acho que a tela é pequena demais para mim. Eu prefiro o modelo de treze polegadas.

Specialist: Eu entendo por que você prefere o modelo de treze polegadas. Parece que você viaja bastante e nem sempre poderá plugar o notebook em uma tela maior. (A Specialist com alguma

frequência se referia à conversa que tínhamos tido anteriormente, deixando bem claro que tinha de fato me escutado.)

Nesse ponto da conversa, outro Specialist, “Sam”, chegou para ajudar o Consumidor 2. Mas enquanto eu conversava com a Specialist sobre qual decisão tomar, um terceiro consumidor nos interrompeu. Interrupções ocorrem frequentemente nas Apple Stores, e ainda que alguns consumidores possam ser bem mal educados, os funcionários da Apple tratam todos com um sorriso no rosto e cumprimentos amigáveis. Se os funcionários se irritam, eles não deixam isso transparecer. Continuarei com as minhas observações sobre a experiência em questão:

Consumidor 3: Com licença. Acabo de chegar à loja para comprar estes fones de ouvido. Onde posso pagar por eles?

Specialist: Eu posso resolver isso pra você aqui mesmo. Só preciso do seu cartão de crédito. (Os funcionários da Apple carregam máquinas de EasyPay, sistemas especializados de pagamento e liberação de produtos.)

Specialist (voltando-se para mim enquanto o Consumidor 3 procura seu cartão de crédito)**:** Você já sabe se prefere o modelo de 128 GB ou o de 256 GB?

Carmine: Bem, apesar de todos os arquivos multimídia que atualmente tenho no meu computador, tudo isso ocupa apenas 75 GB da capacidade de armazenamento. Então acho que 128 GB já me são o bastante. (Ainda que a Specialist esteja mantendo outra transação, ela continua a se direcionar diretamente a mim e concordar com a cabeça a cada afirmação que faço. Ela está engajada de forma ativa na primeira conversa, mesmo já tendo lidado com outros consumidores.)

Consumidor 3: Então, tudo certo. Obrigado.

Specialist: Sem problemas. Obrigado por ter vindo. Até a próxima. (Os funcionários da Apple terminam conversas com um convite para que a relação continue, o que discutiremos na Parte II.)

Specialist: Camine, parece que você já se decidiu. Acho que você ficará bastante satisfeito com a sua escolha. Mal posso esperar para saber sobre a sua experiência com o produto. Antes de ir, eu lhe darei o meu cartão para que você possa me contatar caso tenha alguma dúvida. (Dando ao consumidor um cartão com seu nome e número, e convidando o consumidor a continuar a relação estabelecida, os funcionários transformam “consumidores satisfeitos” em “entusiastas”.)

Voltemos ao exemplo da sorveteria para ver como a experiência Apple pode ser reproduzida em outros ramos, que não precisam ter a ver com computadores. Seguem dois exemplos de como uma interação com um consumidor

pode se desenrolar. O primeiro é conduzido por um funcionário típico, que não sabe executar múltiplas tarefas, lidando com vários consumidores. O segundo exemplo é o modelo de uma execução eficiente de múltiplas tarefas.

Exemplo 1: Sorveteria

Funcionário: Você já se decidiu?

Consumidor: Não, ainda não.

Funcionário: Certo, atenderei o próximo cliente enquanto você está escolhendo.

Exemplo 2: Sorveteria

Funcionário: Você já escolheu o sorvete que gostaria de tomar hoje?

Consumidor: Não, ainda não.

Funcionário: Você prefere chocolate, baunilha ou morango?

Consumidor: Ah, chocolate. Eu adoro chocolate.

Funcionário: Eu também! Nosso sabor do mês é dark chocolate brownie. É o melhor sorvete de chocolate que temos na loja, e ele ainda vem com pedacinhos de brownie. Por favor, tome o tempo necessário para se decidir, e enquanto escohe, irei atendendo o próximo cliente da fila.

Em *Customer Experience*, pesquisadores descobriram as emoções do consumidor que agregam valor e as que o destroem. As emoções que destroem valor são irritação, pressa, negligência e frustração. Emoções que constroem valor são confiança, felicidade, prazer e cuidado.[52] Múltiplas tarefas deixam todos se sentindo reconhecidos, servidos e cuidados. Isso ajuda a construir confiança, felicidade e prazer. É o jeito Apple de fazer as coisas.

> *A Apple Store é incrível. Você sai de lá realmente feliz.*
> – Carlos B.

Aprimorando a realização de múltiplas tarefas em três passos

Minha esposa, Vanessa Gallo, gerencia nossa empresa, Gallo Communications Group, onde oferecemos treinamentos de técnicas de comunicação para algumas das marcas mais admiradas mundialmente. Ela tem

mestrado em psicologia do desenvolvimento e trabalhou como professora da San Francisco State University e também como instrutora corporativa para uma grande empresa durante anos, antes de assumir seu cargo na Gallo Communications. Vanessa aplica a psicologia sobre todas as facetas da comunicação e do serviço ao consumidor, incluindo a arte de realizar múltiplas tarefas.

No início de sua carreira, ela também gerenciou uma casa de degustações para uma das maiores vinícolas do norte do Livermore Valley, na Califórnia. Se você já foi a uma vinícola movimentada, sabe que são necessárias as melhores habilidades como realizador de múltiplas tarefas que um funcionário pode apresentar. A qualquer hora pode haver dezenas de pessoas em uma sala, muitas das quais apreciam seus vinhos enquanto os instrutores apresentam cada um deles. A equipe deve ir de pessoa a pessoa, instruir sobre o vinho e saber em que etapa do processo de degustação cada pessoa está, além de fechar transações nos caixas de pagamento. Outros clientes ficam atrás das pessoas que já estão passando pela degustação. Eles estão aguardando ou tentando achar espaço para passar por entre as pessoas que já estão na degustação e iniciar o processo. Contudo, um ônibus de turistas pode surgir com mais cinquenta pessoas que entrarão todas de uma vez na sala de degustações. Quando visitei Vanessa, eu só conseguia pensar em duas coisas. A primeira: eu iria querer esse emprego! A segunda: todos na sala estavam calmos, compondo a cena com perfeição, e os consumidores estavam aproveitando essa experiência memorável.

Quando perguntei a Vanessa por que executar de forma eficiente múltiplas tarefas é tão importante para lidar com uma casa lotada, ela me deu uma resposta interessante. Quando você convida pessoas para uma festa na sua casa, a rotina de recepção dos convidados inclui cumprimentá-los na chegada, mostrar onde eles podem deixar seus casacos, mostrar onde estão as comidas e as bebidas, apresentá-los a outros convidados que acabaram de chegar e talvez apresentar a casa a eles. Essa rotina requer um

anfitrião que saiba executar múltiplas tarefas e que o faça de modo que os convidados se sintam bem recebidos e satisfeitos, o que consequentemente resulta em uma boa festa.

Pessoas que trabalham com serviço ao consumidor devem vestir esse espírito de festa e lidar com o seu próximo turno de trabalho como se estivessem recebendo um encontro em suas casas, para garantir que seus consumidores sintam-se bem-vindos e satisfeitos ao deixar a loja. No entanto, muitas vezes as pessoas que trabalham com atendimento tremem na base quando veem muitos consumidores darem as caras ao mesmo tempo. A resposta habitual é não reagirem à situação. Vanessa me lembrou de uma vez em que ela foi a uma grande loja de produtos para a casa, esperando mais de dez minutos ao lado de um funcionário, que atendia outro cliente, até que ele percebesse que ela estava ali! (Vanessa teria chamado outro funcionário caso houvesse algum por perto.) Você demoraria dez minutos para cumprimentar um dos convidados da sua festa? Não se fosse um bom anfitrião.

Três passos para um consumidor mais feliz

Algumas pessoas simplesmente realizam múltiplas tarefas com mais facilidade do que outras, mas essa é uma habilidade que pode ser desenvolvida, e, no mundo real, nem sempre os funcionários podem ter o prazer de trabalhar para empresas que estimulam um bom serviço ao consumidor. Em seu cargo como gerente de uma sala de degustações, Vanessa rapidamente aprendeu que se os seus funcionários tivessem a habilidade de realizar múltiplas tarefas, a satisfação dos seus consumidores cresceria, as vendas cresceriam e os bônus seriam maiores! Não preciso nem dizer que não demorou muito para que a equipe de degustação comprasse a ideia. O sistema que Vanessa desenvolveu, baseado em princípios fundamentais da psicologia do comportamento, é similar à experiência proporcionada pela Apple que descrevi

anteriormente. Os três passos que Vanessa colocou em prática e que fizeram as vendas da vinícola decolarem são bem simples. Novatos podem adotá-los e utilizá-los para se tornarem realizadores de múltiplas tarefas eficientes, atendendo mais de um consumidor ao mesmo tempo: abordar, estimar, determinar.[53]

Primeiro passo: abordar

O primeiro passo é o mais importante. Quando consumidores veem um ambiente repleto de outros consumidores, e há apenas alguns poucos atendentes para servir a todos eles, são pacientes e compreensivos *somente* se o funcionário notar sua existência. Se você está lidando com alguém, e um novo consumidor surge, deve em até dez segundos (se possível), a partir de sua chegada, fazer três coisas: (1) sorrir, (2) fisgar os olhos e (3) dar verbalmente boas-vindas a esse novo consumidor.

Contato visual é fundamental. Lembra-se de quando discutimos funcionários amigáveis e destemidos? Funcionários que não são amistosos e que se mostram tímidos não realizam contato visual. Um estudo realizado no ano de 2008 em Seatle concluiu que o número de assaltos a banco diminui quando os atendentes são ensinados a oferecer um melhor serviço ao consumidor.[54] O programa se chamava SafeCatch e ensinava os funcionários a enervar supostos assaltantes com o contato visual, um sorriso e um cumprimento amigável. Como os assaltantes queriam se manter anônimos, eles deixavam o banco. Acho que esse é um dos poucos casos nos quais "dispensar" um cliente com um sorriso é uma coisa boa!

Uma forma aceitável de receber verbalmente um consumidor seria "Seja bem-vindo, eu o atenderei em um minuto". Uma forma ainda melhor seria "Seja bem-vindo. Eu adoraria lhe ajudar. Você já tem algum produto em mente?" Essa é uma resposta melhor porque lhe dará mais informações para lhe ajudar a decidir rapidamente se você assume ou não o atendimento dessa pessoa e já esclarece o que ela está buscando. Eu me lembro de uma visita

recente que fiz a uma grande loja de departamentos local, na qual aguardei na fila por uma eternidade atrás de um consumidor que estava discutindo sobre o preço de um produto. A atendente me disse “Eu já irei lhe atender”, mas tudo o que eu precisava era que ela guardasse algumas coisas que eu já havia escolhido para que eu pudesse buscar minha carteira no carro. Se ela tivesse dito “No que eu posso lhe ajudar?” ela saberia que a única coisa que eu queria dela era que separasse minhas coisas. Podia facilmente ter feito isso enquanto lidava com o consumidor reclamão.

Segundo passo: estimar

Agora que você já sabe o que o consumidor deseja, é aí que surge o segundo passo – estimar a situação e determinar qual é a melhor estratégia para manter o consumidor satisfeito enquanto você continua a auxiliar outros clientes. Você pode escolher entre as quatro estratégias seguintes:

1. Jogo rápido. Um novo consumidor surge com algo que você pode resolver rapidamente, enquanto atende um cliente já existente (por exemplo, quando o novo consumidor só precisa saber onde fica determinado produto na loja, só busca uma rápida orientação ou quer tirar uma dúvida). Se você escolher esta opção, não se esqueça de dizer ao primeiro consumidor algo como “Eu ainda preciso lhe dizer algumas coisas, então peço que espere só um minuto enquanto eu encaminho esse outro consumidor”.

2. Matar dois coelhos. Se o novo consumidor busca a mesma coisa que o primeiro, você pode auxiliar os dois de uma só vez. Segue o exemplo de uma experiência que Vanessa vivenciou como gerente da sala de degustações: quando o primeiro consumidor desejava provar o mesmo tipo de vinho que um segundo consumidor que tinha acabado de chegar, Vanessa os trazia para um mesmo grupo e os instruía sobre aquele tipo de vinho ao mesmo tempo. Eles ficavam satisfeitos por ela ter se esforçado

para auxiliar os dois rapidamente, e a experiência se tornava mais rica por ter outras pessoas envolvidas.

3. Chame reforços. Se a necessidade do consumidor não é de fácil resolução e há um outro atendente por perto que pode ajudar, olhe ao redor e saiba que não precisa lidar com tudo sozinho. Use os seus colegas de equipe quando for possível. Isso fará com que se crie um ambiente receptivo e acolhedor para os seus “convidados” e um bom ambiente de trabalho para você e sua equipe.

4. Cheque o tempo de espera. Se o caso não é de rápida resolução e não há nenhum colega de equipe disponível por perto, peça ao novo consumidor para esperar um pouco enquanto você termina de atender o primeiro consumidor. Não se esqueça de dar sinais ao consumidor que está aguardado, deixando bem claro que você não se esqueceu dele.

A Specialist da Apple Store que me ajudou com a compra do MacBook Air não foi a primeira pessoa a me abordar. Ela foi chamada por um primeiro atendente porque ela trabalhava na mesa dos MacBooks. Quando o segundo consumidor apareceu buscando atendimento, a Specialist que estava me atendendo não assumiu esse consumidor. Ela designou o seu atendimento a outro Specialist. Quando o terceiro consumidor nos abordou, minha Specialist assumiu a tarefa por saber que podia lidar com o assunto rapidamente. Todos os Specialists com os quais tive contato nesse dia executaram esse segundo passo do processo com uma habilidade e discrição impressionantes.

Terceiro passo: determinar

O último passo desse processo de realizar múltiplas tarefas é executar (ou determinar) o plano que você entendeu como a melhor escolha ao avaliar a situação. Se manter um consumidor em espera e monitorar há quanto tempo ele está aguardando é o melhor plano, então faça com que essa espera não incomode o consumidor. Ofereça um copo d’água, uma revista, uma cadeira na qual possa

se sentar ou qualquer coisa que faça sentido no seu espaço e na sua indústria de trabalho. Cheque o consumidor que lhe aguarda a cada minuto. Frases como “Obrigado por esperar”, “Eu estou quase terminando” e “Você deseja alguma coisa enquanto espera?” são convenientes para essas situações.

Executar múltiplas tarefas de forma eficiente é como jogar xadrez. Você não conseguirá ganhar o jogo caso foque apenas em uma jogada por vez e não visualize os seus próximos movimentos ou os do adversário. Mantenha olhos e mente focados na paisagem como um todo. Antecipe e desenvolva jogadas e estratégias baseadas tanto no que está acontecendo quanto no que pode vir a acontecer. Abordar, estimar e determinar um plano de ação pode levar menos de um minuto quando você coloca esse processo em prática, e quando ele for bem-sucedido, os seus consumidores o adorarão por isso. Faça com que os seus consumidores – os seus hóspedes – sintam-se bem-vindos, faça com que fiquem felizes com a experiência e se sintam especiais, e nunca deixe que eles não se sintam queridos. Em troca, ganhará os seus corações. Eles deixarão as coisas rolarem porque sabem que um bom anfitrião tem de organizar a casa, e você se sentirá confiante e capaz para desempenhar o seu papel no serviço ao consumidor.

Confira

1. Siga os três passos para um consumidor mais feliz. Treine os seus funcionários para seguirem os três passos da execução múltipla e eficiente de tarefas: abordar, estimar e determinar.

2. Crie modelos para a sua equipe. Se você já possui alguém na sua equipe que é ótimo em executar múltiplas tarefas, você tem um líder de equipe que os outros funcionários podem observar como parte de seu treinamento.

3. Cumprimente em no máximo dez segundos. Independentemente de quantos clientes há em sua loja ou

espaço de trabalho, não leve mais do que dez segundos para responder à presença de um novo consumidor que chegou ao ambiente. Marcas que se destacam no serviço ao consumidor aprenderam que os clientes querem ser notados em até dez segundos depois de ter entrado na loja, mesmo que eles não possam ser atendidos naquele momento.

51 Carolyn DiPiero, consumidora da Apple, em conversa com o autor, 3 de Novembro de 2011.

52 Colin Shaw, Qaalfa Dibeehi & Steven Walden, Customer Experience: Future Trends & Insights (NY: Palgrave Macmillan, 2010), 122.

53 Vanessa Gallo, gerente da Gallo Communications Group, em conversa com o autor, 1 de Outubro de 2011.

54 http://www.todaysworkplace.org/2010/07/06/extreme_customer_service/

CAPÍTULO 7

Dê poder aos seus funcionários

A motivação interna conduz à criatividade.

- Daniel H. Pink

Consumidora da Apple de Cardiff, País de Gales, Anna postou para trezentos amigos em seu Twitter a seguinte mensagem: “Chocada com o serviço ao consumidor da Apple. Trocaram meu iPad por um novinho, sem que o produto estivesse na garantia e considerando que a culpa pela tela quebrada foi inteiramente minha.” O caso de Anna não é único. Isso acontece frequentemente. Não é segredo. Qualquer pessoa que acesse o Twitter sabe disso.

No mesmo dia em que Anna postou sua experiência, “Rob” twitou o seguinte: “Minha mãe deixou seu iPhone cair na água, queimou o aparelho e, sem pestanejar, a Apple Store deu um iPhone novinho em folha pra ela.” Quando um consumidor compra um iPhone na Apple Store, o aparelho vem com uma garantia de um ano. Essa garantia cobre problemas que são culpa da Apple – como defeitos no produto – e não cobre problemas que são culpa sua – como “problemas na aparência do produto” (rachaduras na tela, amassados no corpo do produto etc.) ou danos causados por “acidentes” ou “contato com líquidos”. Em outras palavras, se você derrubar seu iPhone novinho na privada, você está sem sorte, e o Siri, o assistente digital do iPhone, não poderá lhe

ajudar. Então como Anna e a mãe de Rob tiveram seus aparelhos trocados? A resposta para essa pergunta lhe dirá tudo o que você precisa saber sobre profissionais de qualidade, que sabem atrair, manter e motivar seus consumidores, profissionais que fazem o seu melhor.

A coisa certa a se fazer

Os funcionários da Apple não têm a obrigação de trocar aparelhos que foram acidentalmente derrubados no chão ou na água por seus donos ou que sofreram outros danos por negligência do consumidor. Mas às vezes eles trocam aparelhos que sofreram esse tipo de dano, caso seja *a coisa certa a se fazer*. Os funcionários da Apple têm o poder de tomar a decisão, e às vezes trocar um computador ou um iPod que está fora da garantia é a melhor decisão a se tomar. Contudo, enquanto você lê estas palavras, acredito que esta política esteja se tornando tão conhecida que não me surpreenderia se a Apple estivesse adotando uma postura mais exigente quanto à troca de seus produtos.

Reparo de relações, e não de computadores

As garantias são firmadas no preto e no branco, para que não haja dúvidas, mas os funcionários têm o poder de abrir exceções e responder a cada situação. A Apple confia que eles irão tomar a melhor decisão para a empresa e para a relação de longo prazo estabelecida com o consumidor. Se um consumidor surge com um iPhone que acidentalmente caiu em uma poça, um funcionário do Genius Bar pode avaliar o histórico desse consumidor e, caso note que a troca

do produto virá a alimentar a confiança que o consumidor deposita na empresa, realizar a troca. A função dos funcionários do Genius Bar não é consertar computadores. A sua função é reparar as relações que os consumidores mantêm com a empresa. Nos primeiros dez anos da Apple Store, a empresa aprendeu que “uma visita ao Genius Bar pode consertar mais do que computadores; pode restaurar a relação do consumidor com a Apple”. [55]

Compare essa filosofia com a de outros varejistas. Uma amiga que trabalha como gerente assistente em uma loja de departamentos diz que a empresa lhe dá o poder de oferecer ao cliente um vale de U$20, caso a empresa faça alguma besteira. Pelo menos é isso que dizem para os funcionários. A verdade é bem diferente. Os funcionários dessa loja de departamentos ocupam diferentes níveis de permissão, o mais alto sendo o de gerente geral. Considerando que o gerente geral dessa minha amiga demora dias para responder a um telefonema, ela sabe que não adianta nada oferecer o vale de U$20 para os seus consumidores, já que não conseguirá a autorização necessária para liberar o vale. Sendo assim, não o oferece aos consumidores.

Agora, não espere entrar em uma Apple Store e ter o seu aparelho trocado só porque você leu sobre a postura da empresa neste livro. Lembre-se, a Apple contrata funcionários destemidos. Se você aparecer em uma Apple Store e exigir uma troca por ter ouvido que outra pessoa teve o seu aparelho trocado, o funcionário provavelmente lhe lembrará sobre o termo de garantia e sobre o que essa garantia cobre. Os funcionários tratam os consumidores com respeito, mas funcionários destemidos exigem respeito em troca. Agora você

sabe o que está por trás de um tweet como esse: “A Apple Store reagiu ao meu iPhone 4 com a tela quebrada e fora da garantia trocando-o por um novo. Um serviço ao consumidor tão bom que me fez ficar até sem graça.” Dê poder aos seus funcionários para que eles possam deixar seus consumidores sem graça, tamanha a qualidade do seu serviço.

Eu adoro o fato de a Apple ser tão razoável. Eles deixam bem claro quais são as regras, mas não hesitam em abrir boas exceções. – Joel K.

A crise de envolvimento

Funcionários que têm poderes apresentam maiores níveis de envolvimento com a empresa, o que significa que estão conectados emocionalmente com seus trabalhos e dedicados a prover a melhor experiência ao consumidor. Mas conforme discutimos, a maioria dos funcionários não se sente inspirada e envolvida com suas empresas. Aqueles menos envolvidos estão mais suscetíveis a deixar suas empresas, gerando maiores custos de produção, uma menor produtividade e atrapalhando fluxos de crescimento nessas empresas.[56] Eu nem sei como empresas que têm funcionários que não estão envolvidos com seus trabalhos conseguem sobreviver no mercado. Certamente nunca oferecerão um serviço ao consumidor como o da Apple. Analistas rasgam elogios ao sucesso da Apple no varejo, citando o número de visitantes que vão às suas lojas, o design desses ambientes, seus produtos ou sua característica escadaria de vidro circular. Todos esses elementos são importantes, mas o sucesso da Apple começa com os poderes oferecidos aos seus funcionários e com o envolvimento desses

com a empresa, que realmente acreditam estarem mudando o mundo. Se você não satisfizer os seus consumidores internos, eles nunca conseguirão satisfazer os seus consumidores externos.

Revelando a mística do Ritz-Carlton

Você se lembra do Capítulo 2, em que foi dito que antes de contratar um funcionário, os gerentes da Apple se perguntam “Esta pessoa poderia seguir no páreo com Steve Jobs?” A segunda pergunta que eles fazem a si mesmos é: “Essa pessoa poderia oferecer um serviço ao consumidor com a qualidade do que é oferecido pelo Ritz-Carlton?” Eu tive a oportunidade de entrevistar os líderes que orquestram o Ritz-Carlton e aprendi que, assim como na Apple, dar poderes aos funcionários é uma das peças-chave da experiência do hotel.

Durante mais de duas décadas, os “Conceitos Básicos do Ritz-Carlton” guiaram toda interação entre funcionários e hóspedes, e essas vinte regras orientaram tudo, do que dizer (Nunca diga “Olá”. Use cumprimentos mais formais como “Bom dia”) a o que fazer (Nunca deixe um hóspede carregar as próprias malas). Mas assim como o mundo mudou, o típico hóspede do Ritz-Carlton também mudou, e veio o tempo de repensar certos valores de serviço, oferecendo-se mais poderes aos funcionários e dando-se mais liberdade para que eles pensem e ajam por si próprios, mesmo que ainda em concordância com a visão da empresa.

Os gerentes seniores conduziram dezenas de grupos de foco internos, conhecendo pessoalmente milhares de funcionários de todo o mundo para desenvolver um novo conjunto de valores. Os atendentes pediam maior flexibilidade quanto à

forma como eles podiam interagir com os hóspedes. Queriam maiores poderes para fazer a coisa certa em cada situação.

Em um ambiente de trabalho como o da Apple ou o do Ritz-Carlton, o objetivo é criar um envolvimento emocional tão forte dos atendentes com a marca que um funcionário do Ritz nem cogite se hospedar em outro hotel e um funcionário da Apple nem pense em comprar um PC. No Ritz-Carlton, a qualidade das camas, a mobília, suas TVs de tela plana, tudo isso faz parte da experiência, mas, em um hotel de luxo, essas coisas já são esperadas. Uma vez que os padrões de luxo são satisfeitos, o envolvimento emocional toma a frente na experiência entre hóspedes e atendentes. Ninguém tem uma experiência emocional com um objeto decorativo.

Em 2006, o Ritz-Carlton apresentou seus novos valores de serviço, orientações para os funcionários seguirem durante sua interação com os hóspedes. Entre esses valores, estão: “Eu tenho o poder de criar experiências únicas, memoráveis e particulares para os nossos hóspedes.”[57] (Valor de Serviço Nº 3); “Eu compreendo meu papel em criar a mística do Ritz-Carlton.” (Valor de Serviço Nº 4); “Eu sou responsável pelos problemas enfrentados pelos hóspedes e os resolvo imediatamente.” (Valor de Serviço Nº 6); e “Eu estou envolvido no planejamento dos serviços que ofereço e que me afetam.” (Valor de Serviço Nº 9). *Eu estou envolvido*. Essas três palavras nos oferecem a chave: convide os seus funcionários a participar da criação da marca, ouça o que eles têm a dizer, aja conforme o seu feedback e eles moverão montanhas por você.

As histórias de “Uau!” do Ritz-Carlton

Todos os dias nos quase cem hotéis Ritz-Carlton ao redor do mundo, em cada departamento, em cada turno, funcionários são chamados para uma rápida reunião de equipe. Essa reunião é uma conversa preparatória de quinze minutos em que histórias que resultaram em um “uau!” são compartilhadas com a equipe. Essas histórias são sobre funcionários do Ritz-Carlton que criaram experiências únicas, memoráveis e particulares para os seus hóspedes. Um faxineiro que cobre o turno da noite em Shanghai ouvirá a mesma história que um recepcionista de Hong Kong ouviu uma hora antes ou que um garçom de Nova Iorque ouvirá na manhã seguinte. Em meu livro *Fire Them Up!*, eu inseri algumas histórias reais que resultaram em “uau!”. Segue um exemplo:

A história de hoje é do Hotel, Spa & Cassino San Juan, da rede Ritz-Carlton, e demonstra o “Valor de Serviço Nº 1” para construirmos fortes relações com nossos hóspedes, para que eles sejam clientes do Ritz-Carlton pelo resto de suas vidas.

Um casal havia sido hóspede do hotel durante os últimos anos. Neste ano, um terno que a esposa usava manchou enquanto ela tomava algo no bar. Era um terno muito caro, e ela o mandou para uma lavagem a seco na mesma hora. A mancha, no entanto, não saiu. A hóspede estava bastante chateada quando fez o check-out no hotel, já que nada podia ser feito para limpar seu terno caríssimo. Harold Rodriquez, o supervisor da lavanderia, ligou para a casa da hóspede para se desculpar e perguntou se ela estaria disposta a enviar o terno por FedEx para que pudessem tentar tirar a mancha novamente. A hóspede concordou, e Harold entrou em contato com uma lavanderia terceirizada para que o ajudassem no processo. Harold ligou para a hóspede todos os dias para mantê-la informada do processo de limpeza. Infelizmente, a empresa terceirizada também não conseguiu remover a mancha do terno.

Harold queria contornar essa situação e construir uma relação para a vida com os hóspedes. Ele investiu no processo de reembolso do valor do terno, conseguiu o cheque para ressarcir a hóspede, pegou um avião para Nova Iorque, dirigiu até a casa da hóspede e tocou a campainha. Quando ele se apresentou, o casal ficou surpreso. Harold recebeu abraços e sorrisos. A gratidão que o casal sentiu não tem preço. Ele criou uma experiência memorável para os seus hóspedes, transformando um problema em um “uau!” dos clientes

graças a um cuidado sincero e à excelência de seu serviço. Harry acredita que nada é impossível: quando você faz algo de coração, tudo na vida pode ser alcançado.[58]

Se é difícil para você acreditar nessa história, fique tranquilo, ela é verídica. Os funcionários do hotel, as "damas e cavalheiros" do Ritz-Carlton, têm o poder de fazer o que é melhor para os seus hóspedes e o que acreditam ser necessário para alimentar uma relação de longo prazo entre os clientes e a marca.

Drive

Em seu livro *Drive*, Daniel Pink analisa dezenas de estudos na área motivacional. Pink acredita que a maioria dos negócios falha em entender o que motiva as pessoas. "Muitas empresas ainda operam a partir de ideias datadas sobre o potencial humano e individual, ideias que não são repensadas e que são mais fruto do folclore popular do que de estudos científicos."[59] Empresas que se baseiam em métodos motivacionais datados rapidamente investem em incentivos apenas financeiros para os seus funcionários, como comissões e outros presentes para fazer com que seus funcionários trabalhem melhor. Sim, as pessoas precisam de dinheiro. Recompensas financeiras, salários e outros benefícios são o que Pink chama de "recompensas básicas". Se essas recompensas básicas não se mostrarem adequadas, os funcionários perceberão injustiça na situação ao invés de proverem uma experiência maravilhosa ao consumidor. "Mas uma vez que se ultrapasse esse piso, essas recompensas básicas, oferecer esses brindes pode gerar exatamente o efeito *oposto* do que se deseja"[60], afirma Pink. Esses brindes podem acabar com a motivação, abater o desempenho, derrubar a criatividade, encorajar o

caminho mais fácil, estimular comportamentos que não são éticos e alimentar o pensamento de curto prazo.

Pink descobriu que para tarefas de rotina que não exigem muita criatividade, recompensas desse tipo podem gerar estímulos motivacionais. Mas para tarefas que exijam mais criatividade, o melhor a se fazer é motivar seus funcionários com uma combinação de elogios, feedback positivo e com o sentimento de autonomia e de maiores liberdades.

Voltando à Apple, os Specialists das lojas recebem em média U$11,25 por hora de trabalho. O salário varia de U$9 a U$16 por hora, o que se compara às comissões de outros varejistas. Os técnicos que trabalham no Genius Bar podem ganhar de U$32.000 a U$50.000 por ano, o que equivale ao salário de um assistente ou gerente de outras lojas de varejo. Esses salários se enquadram no piso de recompensas exposto por Pink. Então como se explica o fato de os funcionários da Apple serem tão apaixonados, amigáveis e envolvidos em criar uma experiência superior ao consumidor? Estímulos intrínsecos à empresa fazem a diferença.

Propósito e reconhecimento

Uma análise da motivação intrínseca à empresa para os funcionários não estaria completa sem que se examinasse a importância desses dois pilares, propósito e reconhecimento. Pink diz que a Motivação 2.0 é voltada para maximizar os lucros. A Motivação 3.0 busca dar atenção a um aspecto da condição humana que grande parte das empresas tem ignorado: o catalisador que é trabalhar para um propósito maior que apenas ganhar dinheiro. Pink cita o antigo executivo do McDonald’s, Mats

Lederhausen, que afirma: “Eu acredito de todo o coração que uma nova forma de capitalismo está emergindo. Cada vez mais, agentes (consumidores, funcionários, acionistas e a comunidade no geral) querem que seus negócios tenham um porquê maior que apenas o pagamento.”[61]

O sentimento de ter um propósito se relaciona com a discussão sobre ter visão, no Capítulo 1. Visão atrai seguidores. Steve Wozniak ficou encantado com a visão de Jobs de pôr um computador nas mãos de pessoas normais. As pessoas querem saber que seus trabalhos estão gerando algo maravilhoso. Steve Jobs disse certa vez: “Ser o homem mais rico do cemitério não me importa. Ir para cama à noite dizendo ‘Nós fizemos algo maravilhoso’, é isso que importa”.

Estimule os seus funcionários com uma noção de propósito que vá além de ganhar dinheiro. A Google deixa bem claro que incentivos monetários são “secundários em relação ao crescimento profissional, ao ambiente de trabalho e a se agarrar oportunidades de trabalho”. Focando essas qualidades, a Google busca desenvolver funcionários motivados e que colaborem com a empresa, que busquem conquistas não pelo dinheiro, mas pelo desejo de inovação, progresso e realização. Um dos desdobramentos da filosofia da Google é a sua famosa política de dar aos engenheiros 20 por cento do tempo total de trabalho: um dia por semana em que os funcionários podem trabalhar em outros projetos de sua própria escolha, mesmo que seja um projeto que não tenha nada a ver com os seus compromissos cotidianos. O site de rede social LinkedIn oferece um programa semelhante aos seus funcionários. Eu fui convidado para falar sobre técnicas de comunicação, e a palestra foi aberta a

qualquer funcionário que quisesse participar. A apresentação aconteceu em uma sexta-feira, e eu notei a presença de outros palestrantes que tratavam de diferentes interesses, entre eles um instrutor de ioga. Uma sexta-feira por mês, a empresa se dedica a dar o dia para o crescimento pessoal e para o aprendizado de seus funcionários. Esses funcionários são até encorajados a passar o dia com funcionários de outros departamentos que exercem funções diferentes das suas. Quanto mais você mostra que se preocupa com os seus funcionários, mais eles trabalham duro e investem criatividade em sua marca, o que a leva adiante.

Eu tive a oportunidade de falar com a vice-presidente da Google, Marissa Mayer. Ela me disse que uma das chaves para motivar jovens funcionários, em especial, é dar a eles a noção de que têm poderes e um propósito. Disse que os funcionários querem mais do que o pagamento. Eles querem se sentir contribuindo para o crescimento da empresa. Mayer dedica horas de trabalho a cada dia para ajudar as pessoas a terem essa noção de propósito. Essa sua função começa às 16 horas todos os dias e dura mais ou menos uma hora e meia. Os funcionários inserem seus nomes em um quadro do lado de fora da sala de Mayer, e ela dá a eles mais ou menos quinze minutos de seu tempo. Às vezes, gerentes de projeto precisam de aprovação para uma campanha de marketing ou de alguns minutos para lançar suas ideias. De acordo com Mayer, muitos dos projetos mais interessantes da Google tiveram início durante esse processo. Isso dá voz aos funcionários. Eles são ouvidos, e às vezes isso é tudo o que buscam.

A Zappos é outra empresa considerada de alto nível quando o assunto é serviço ao consumidor. Em

minha visita às matrizes da Zappos em Henderson, Nevada, fui surpreendido por uma onda de alegria, entusiasmo e envolvimento dos funcionários, um clima que pouquíssimas vezes presenciei em outras empresas nos Estados Unidos. Confiança e liberdade são o ponto da questão. Todos os funcionários com os quais deparei estavam felizes – realmente felizes. O CEO da Zappos, Tony Hsieh, me contou que uma das perguntas que faz aos candidatos a vagas é "Em uma escala de 1 a 10, o quão maluco você é?" Alguém que responda 1 pode ser muito quadrado para integrar a cultura da Zappos. Alguém que responde 10 pode ser pirado demais!

Assim como a Walt Disney acredita que todos os membros de seu elenco devem refletir a marca, os funcionários da Zappos reforçam a cultura da empresa. O meu primeiro contato com essa cultura se deu quando a motorista da Zappos veio me buscar no hotel. Ela disse que já tinha trabalhado como recepcionista da empresa. Quando eu perguntei por que tinha ido me buscar, já que eu poderia ter pegado um táxi, ela disse: "Buscamos todos os nossos convidados. Nós os tratamos como membros da família. Se a sua família viesse lhe visitar, você os buscaria, certo?" Eu estava começando a entender como a Zappos passou de uma start-up funcionando no apartamento de Tony Hsieh a um serviço ao consumidor que lucra um bilhão de dólares por ano. Durante a visita à Zappos, notei o "aconselhamento para objetivos" da empresa.

"O que é esse 'aconselhamento para objetivos'?", perguntei para a funcionária que estava na sala.

"Nós ajudamos as pessoas a atingirem seus objetivos", ela respondeu.

"Ah, você quer dizer instruir os funcionários com técnicas de liderança e outras habilidades

necessárias para o seu trabalho?”

“Liderança também faz parte do aconselhamento, mas nós literalmente ajudamos pessoas a atingirem seus sonhos, sejam esses sonhos ligados ou não ao trabalho que desempenham na empresa. Por exemplo, uma pessoa veio nesta semana e queria aprender a tocar guitarra. Nós a ajudamos a encontrar um lugar para fazer aulas. Outra mulher estava empurrando com a barriga o livro que ela quer escrever, então nós sentamos e desenvolvemos junto com ela uma rotina para que consiga tocar o projeto.”

“O que isso tem a ver com a Zappos?”, perguntei.

“Isso tem tudo a ver com a Zappos”, ela me disse.

Tony Hsieh contará a você que a Zappos não está no mercado vendendo sapatos. Ela está no mercado provendo felicidade – para os consumidores e para os seus funcionários. Funcionários felizes significam consumidores felizes, e consumidores felizes significam bons lucros. Essa é uma equação simples que funciona para a Zappos. Funciona para a Apple. Ela também pode funcionar para você.

Estou no paraíso Apple nesta manhã. Por circunstâncias indesejadas, mas ainda assim no paraíso Apple! - Marie D.

Quando as dúvidas diminuem e o espírito decola

Quando as pessoas recebem reconhecimento verdadeiro, suas dúvidas diminuem e seus espíritos decolam. Funcionários da Apple que cometem erros não são repreendidos duramente na frente dos seus colegas. Eles simplesmente são chamados para um canto, é pedido que se esforcem mais para não

cometerem o mesmo erro, recebem um cumprimento descontraído e voltam ao trabalho. Quando acertam, normalmente são elogiados na frente de seus colegas.

Às vezes, reconhecimento surge na forma de encorajamento quando alguém faz uma besteira. Anos antes de o CEO da GE, Jack Welch, ganhar o apelido de Jack Neutron, ele literalmente quase explodiu uma fábrica. Em 1963, no começo de sua carreira, Welch estava sentado em seu escritório em Pittsburgh quando ouviu uma baita explosão do lado de fora. O impacto fez com que a cobertura da fábrica fosse parar do outro lado da estrada. Ninguém se feriu gravemente, mas Welch admitiu que a culpa tinha sido inteiramente sua e dirigiu centenas de milhas para explicar o incidente a um grupo de executivos da empresa. Welch pensou que seria demitido. Ao invés disso, seu chefe estava mais preocupado com que Welch aprendesse algo do episódio, para evitar que acidentes como esse acontecessem na sua ou em outra fábrica. “Quando as pessoas cometem erros, a última coisa de que precisam é de disciplina. Nesses momentos, precisa-se de encorajamento e que se construa confiança”[62], disse Welch.

Stephen J. Dubner, coautor de *Freakonomics*, alerta: “Um erro que muitos cometem quando formulam esquemas de incentivo é pensar que incentivos financeiros são os mais poderosos que se pode oferecer. Na verdade, incentivos sociais e morais costumam ser bem mais efetivos. A outra coisa a se considerar é o que costumo chamar de ‘fama local’; poucos de nós querem ser (ou serão em algum momento) realmente famosos. O que nós queremos é ser famosos ‘localmente’, mesmo que

por pouco tempo – isso é, bem conhecidos por nossos colegas, familiares, amigos etc. por termos feito algo bom e digno de nota.”[63]

Lembra-se das histórias de “uau!” do Ritz-Carlton? Essas histórias são contadas em reuniões de equipe para que as pessoas que tenham desempenhado papéis importantes na criação da experiência do consumidor recebam o reconhecimento na frente de seus colegas. Reconhecer um indivíduo publicamente serve a dois propósitos: reforça o comportamento que a empresa espera que se repita entre os funcionários e dá à pessoa uma “fama local” entre seus colegas. Reconhecimento e essa fama local tocam as pessoas emocionalmente.

Nos parques temáticos da Disney, os gerentes andam com cartões que usam para fazer com que os funcionários que vão além das expectativas de atendimento ao cliente sejam reconhecidos na mesma hora. O gerente descreve a conduta do funcionário em um lado do cartão e entrega a ele, o que normalmente já faz o dia dessa pessoa. O gerente preenche o outro lado do cartão com o nome do funcionário e o cartão passa a valer como um cupom para prêmios, que a pessoa pode retirar no final do mês. Os prêmios, como iPods e ingressos para o cinema, são ótimos, mas é o reconhecimento público que os membros da equipe mais apreciam. Eu recentemente ouvi sobre uma escola que oferece “pontos de caráter”. Os cartões funcionam exatamente como na Disney, mas ao invés de um supervisor entregar o cartão a um funcionário, os professores os entregam aos seus alunos. Uma troca pode ser feita no final de cada mês, mas invés de prêmios materiais, os alunos podem tomar um sorvete com o diretor do colégio. Esse é um método

garantido para encorajar que bons comportamentos se repitam e para dar aos seus funcionários (ou alunos) a chance de brilhar frente aos seus colegas.

Enchendo os tanques emocionais

Jim Thompson é o diretor executivo da Positive Coaching Alliance, uma empresa que não visa lucros e que desenvolveu um movimento com 200.000 técnicos de esportes que trabalham com jovens, que adotaram o objetivo do grupo: usar esportes para ensinar os jovens a terem caráter. Técnicos de duplo objetivo são aqueles que querem vencer, mas que também têm como objetivo ensinar lições de vida através dos esportes. De acordo com Thompson, existem infinitas oportunidades no processo de ensinar esportes a jovens que são ignoradas por técnicos e pais obcecados em vencer. Por exemplo, se um garoto manda a bola pra fora, um técnico que só tem o objetivo de vencer provavelmente conversará com esse garoto sobre como melhorar sua técnica. Um técnico que tem o duplo objetivo de vencer e ensinar lições de vida para os jovens lidará com a parte técnica, mas também fará uso do momento para falar sobre saber encarar as dificuldades, dar a volta por cima e sempre dar o seu melhor.

Reconhecimento eficiente é a chave do programa da Positive Coaching. De acordo com Thompson, o segredo desse reconhecimento eficiente é a "Equação Mágica do 5x1": reconheça o trabalho de seus funcionários cinco vezes para cada vez que os criticar. Thompson chama esse processo de encher o tanque emocional de uma pessoa:

Todos nós temos tanques emocionais, como o tanque de um carro. Se ele está vazio, o carro não funciona. Se ele está baixo, o desempenho do carro não é bom. Você pode fazer com

que as pessoas trabalhem por medo durante um tempo. Mas os melhores líderes investem para que seus atletas ou funcionários se mantenham empolgados e mal possam esperar para ir ao trabalho e enfrentar novos desafios. Ser constantemente crítico esvazia os tanques. Nós não somos contra críticas, mas você deve trabalhar com críticas que possam ser bem recebidas. Eu posso estar certo ao realizar determinada crítica a um funcionário, mas se eu esvazio os seus tanques quando o faço, ele pode ter de investir sua energia emocional interna resistindo, contra-argumentando, e não tomando para si a crítica. Ofereça um feedback que possa ser bem recebido.[64]

De acordo com Thompson, reconhecimento deve ser oferecido no que ele chama de “crítica sanduíche”. Por exemplo, um jovem jogador de basquete continua errando tiros de três pontos devido ao posicionamento errado das mãos. Uma crítica sanduíche começaria com o reconhecimento de algo que o jogador esteja fazendo bem. Por exemplo, “Eu gosto da forma como você flexiona os joelhos, é daí que você está tirando a força para os arremessos”.[65] O reconhecimento deve ser seguido de uma crítica construtiva, que tem a intenção de ajudar o jogador a melhorar em determinada área: “Se você se lembrar de suas mãos seguirem o arremesso – formarem um pescoço de ganso – você acertará mais bolas.” Isso seria seguido de novos reconhecimentos, como um sanduíche: “Eu também gosto da forma como você mantém os olhos na cesta depois de ter arremessado a bola.” Sendo abordado dessa maneira, o jogador recebe três dicas do seu técnico, com a crítica sendo acompanhada de dois elogios. Isso enche o tanque emocional do jogador e o ajuda a manter o foco no seu aprimoramento, não o deixando levar-se por frustrações.

Thompson acredita que as pessoas costumam se sentir desvalorizadas e buscam um ambiente que lhes dê força moral. A maioria trabalha duro mas não se sente reconhecida, o que as deixa com a moral

baixa e o tanque vazio, “Mas em um ambiente em que as pessoas são notadas pelo que têm de bom – ou por fazerem o seu melhor mesmo quando erram – a tendência é que elas estejam sempre com sua chama interna acesa!”, diz Thompson. Um grande técnico pode transformar um atleta com muito coração e pouca habilidade em um destaque. Michael Jordan não havia vencido um campeonato sequer até que Phil Jackson chegou em sua vida (Jackson que, por sinal, é integrante do programa da Positive Coaching e trabalha como representante nacional do programa) e ajudou Jordan a se tornar campeão (seis vezes)! Jackson usou essa mesma técnica para ajudar o LA Lakers a ganhar cinco campeonatos. Ele deve ter acertado em algo. Veja a si mesmo como um líder de duplo objetivo nas suas relações de negócios: ajude os seus funcionários e colegas a atingirem a excelência na execução de suas funções, enquanto os encoraja a exercer seu potencial de campeão tanto no escritório quanto fora dele. Essa é a postura da Apple.

O fundador da Virgin Group, Richard Branson, deve ter falado do fundo do seu coração quando disse: “Minha abordagem para ser um bom chefe não é diferente da minha abordagem para ser um bom pai. Se você investe em distribuir reconhecimento para as pessoas, elas crescem. Se você só as critica, elas murcham.” Construir um grupo de trabalho poderoso significa dar às pessoas permissão para elas fazerem o que acreditam ser a coisa certa para o consumidor. Mas também significa alimentar a confiança que têm em si mesmas e estimulá-las para que façam o seu melhor. Você pode fazer as pessoas crescerem dando a elas as sementes do encorajamento. Reconheça suas qualidades publicamente e elogie os seus sucessos.

No dia 5 de setembro de 2005, Steve Jobs fez um comovente discurso de formatura para uma turma da Stanford University. “O tempo é curto, não o desperdicem vivendo a vida de outra pessoa”[66], disse. “Não fiquem presos a dogmas, que são viver conforme o pensamento de outra pessoa. Não deixem o barulho das opiniões alheias calar sua própria voz interna. E, mais importante, tenham a coragem de seguir seu coração e sua intuição. De alguma forma, eles sabem o que vocês realmente querem se tornar.” Steve Jobs nunca colocou limites para si mesmo e certamente não tolerava nada abaixo da excelência nas pessoas que trabalhavam com ele. Você pode não estar cercado de jogadores de altíssimo nível fazendo o melhor o tempo todo, mas todas as pessoas (mesmo os jogadores que não são de alto nível) são capazes de crescer caso acreditem em você, na visão por trás do processo e em si mesmas. Seja a voz que guia os outros. Acredite nas pessoas, encoraje o seu potencial e as inspire a viver vidas melhores.

Confira

1. Ofereça poderes aos seus funcionários. O que você pode fazer para dar aos seus funcionários mais autonomia, autoridade e flexibilidade quando se trata de servir ao consumidor? Mesmo pequenos poderes dados aos seus funcionários podem trazer grandes recompensas quanto ao envolvimento deles com a empresa e à satisfação do consumidor.

2. Compartilhe suas próprias histórias de “uau!”. Roube essa ideia do manual Ritz-Carlton e comece a compartilhar casos de funcionários que excederam as expectativas de consumidores e conseguiram um “uau!”.

3. Ofereça reconhecimento verdadeiro. Reconheça as qualidades de cada um dos seus funcionários, todos os dias. Faça publicamente o maior número de comentários positivos que puder.

55 ifoAppleStore.com, “10th Apple Poster”, http://www.ifoapplestore.com/db/10th-anniversary-poster/ (acessado em 31 de Dezembro de 2011).

56 Nikki Blacksmith & Jim Harter, “Majority of American Workers Not Engaged in Their Jobs”, Gallup, October 28, 2011, http://www.gallup.com/poll/150383/Majority-AmericanWorkers-Not-Engaged-Jobs.aspx (acessado em 31 de Dezembro de 2011).

57 The Ritz-Carlton, “Service Values: I Am Proud to Be Ritz-Carlton”, site do The Ritz-Carlton, About Us, Gold Standards, http://corporate.ritzcarlton.com/en/about/goldstandards.htm (acessado em 31 de Dezembro de 2011).

58 Carmine Gallo, Fire Them Up!: 7 Simple Secrets to Inspire Colleagues, Customers, and Clients; Sell Yourself, Your Vision, and Your Values; and Communicate with Charisma and Confidence (NY: John Wiley & Sons, Inc., 2007), 103-104.

59 Daniel Pink, Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us (NY, Riverhead Books, 2009), 9.

60 Ibid., 35.

61 Ibid., 134.

62 Jack Welch, Straight from the Gut, Jack Welch (NY: Warner Business Books, 2001), 29.

63 Gallo, op.cit., p. 151.

64 Ibid.,152.

65 Ibid., 153.

66 Stanford University, “‘You’ve Got to Find What You Love,’ Jobs Says”, Stanford Report, 14 de Junho de 2005, Steve Jobs Commencement Address, enviado em 12 de Junho de 2005, http://news-service.stanford.edu/news/2005/june!5/jobs-06l505.html (acessado em 30 de Janeiro de 2009).

Lembre-se de uma má experiência como consumidor que você tenha vivido. Se você é como a maioria das pessoas, não terá de se esforçar muito para lembrar. Um mau serviço ao consumidor parece ser via de regra nos dias de hoje. Marcas como a Apple, que são aclamadas como campeãs do serviço ao consumidor, fazem as coisas de maneira diferente. Tudo começa com uma liderança inspiradora nos níveis executivo e gerencial. Líderes que falham em inspirar suas equipes e em comunicar de forma clara suas visões nunca conseguirão construir empresas que são admiradas por um serviço ao consumidor superior. Como poderiam? Funcionários desencorajados, desanimados e desmoralizados têm chance zero de envolver os consumidores e fazer com que se sintam bem em sua experiência com a marca.

O primeiro segredo para oferecer um serviço absurdamente bom para o consumidor é ter certeza de que os seus funcionários estão felizes, motivados e apaixonados. Mas ainda que paixão e energia o levem longe, isso não é tudo. O segundo passo é dominar as técnicas necessárias para fazer com que os seus consumidores se sintam especiais. *O que* você diz e *como* diz fará toda a diferença. Nesta seção, começamos com os cinco passos de serviço da Apple que todos os funcionários são treinados para seguir em cada interação com o consumidor. Esses passos são tão importantes que eu recomendo mil vezes que você os estude e imediatamente convoque uma reunião para compartilhar cada um deles com os seus colegas e com a sua equipe. Para a sua marca ser bem-sucedida nesta

hipercompetitiva economia globalizada, cada pessoa da sua empresa deve internalizar esses passos e viver esses princípios todos os dias.

CAPÍTULO 8

Siga os cinco passos de serviço da Apple

Você não precisa estocar iPods para criar um ambiente de varejo irresistível. Você deve criar uma loja que seja mais do que uma loja para as pessoas.

- Ron Johnson

Entre em uma Apple Store e será cumprimentado com calorosas e amigáveis boas-vindas dentro de uns poucos segundos. Abordar os consumidores com boas-vindas calorosas é o primeiro dos cinco passos que os funcionários devem seguir para enriquecer vidas e criar experiências memoráveis para os consumidores da Apple Store. Todos os funcionários conhecem bem os cinco passos de serviço, na forma do seguinte acrônimo:

Aborde os consumidores com boas-vindas calorosas e personalizadas.

Procure educadamente entender quais são as necessidades do consumidor.

Possua uma solução para o problema e apresente-a ao consumidor, para ele não voltar para casa com as mãos vazias.

Lembre-se de sempre ouvir e resolver qualquer questão ou problema.

Encerre todas as interações com consumidores despedindo-se de maneira gentil e com um convite para que o consumidor retorne à loja.[67]

Esses cinco passos são ensinados a todos os funcionários da Apple Store. Esses passos também são praticados por outras marcas de diferentes indústrias como uma base para fornecer experiências maravilhosas aos consumidores. Algumas marcas, como a AT&T, adotaram e modificaram os cinco

passos segundo conselhos do próprio Steve Jobs. Outras marcas copiam elementos dos passos fazendo pequenas modificações. Essa abordagem de cinco passos é sucesso garantido, e, seguindo o que Steve Jobs disse certa vez, “Bons artistas copiam; grandes artistas roubam”, vamos roubar algumas ideias do manual da Apple e revisar os cinco passos de serviço mais detalhadamente.

Os cinco passos de serviço da Apple

Primeiro passo: aborde os consumidores com boas-vindas calorosas e personalizadas

As palavras-chave desse primeiro passo são *aborde*, *personalizadas* e *calorosas*. Os funcionários da Apple têm o poder de adaptar as boas-vindas para que elas se encaixem às suas personalidades e para dar ao consumidor a atenção que ele deseja. Alguns consumidores só esperam um sorriso no momento em que entram na loja para comprar fones de ouvido novos, enquanto outros estão lá para comprar seu primeiro Mac e desejam uma experiência mais aprofundada, personalizada e didática. A chave é se certificar de que os consumidores sejam recebidos por um rosto sorridente que lhes dê atenção e que esteja comprometido em criar uma experiência única, significativa e adaptada ao gosto de quem é atendido *todas as vezes em que entrar na loja*.

Abordar consumidores com boas-vindas calorosas é o básico, então é chocante notar que são poucos os negócios que adotam essa postura. Não é diferente de quando você convida uma pessoa para ir a sua casa. Quando alguém bate à porta, você

simplesmente abre a porta, segue o seu caminho e o ignora? Caso haja assim, por favor não me convide para nenhuma das suas festas! Como você se sentiria se entrasse em uma casa e deparasse com a pessoa que o convidou sentando no sofá e indo ver televisão, sem nem ao menos lhe dar um sorriso e notar sua presença? Você viraria e iria embora, certo? Uma atitude como essa é rude, ofensiva e abusiva. Mas a maioria de nós, como consumidores, depara com esse tipo de tratamento a todo momento em lojas de varejo e empresas de todo tipo. Se você liga para uma empresa e raramente, ou nunca, consegue que alguém lhe atenda, então não está recebendo boas-vindas calorosas. Se você deixa uma mensagem ou manda um e-mail para alguém dessa empresa, e ninguém liga de volta ou responde ao seu e-mail, você não está recebendo boas-vindas calorosas. Está na hora de levar o seu negócio para um outro patamar.

Na Black Friday de 2011, eu conduzi um experimento informal no shopping local da minha cidade. Não foi um experimento científico, mas certamente instrutivo. Como você provavelmente sabe, a Black Friday é um dia em que vendedores oferecem descontos para que mais pessoas venham às suas lojas e inaugurem as vendas de fim de ano. São multidões indo às compras, e algumas pessoas, entre elas eu, evitam passar perto de qualquer shopping nesse dia. Mas quando a minha família se interessou em se aventurar pela Black Friday, eu não tive escolha e decidi aproveitar a oportunidade para conduzir esse pequeno experimento, ainda que em meio a multidões. Ah, o que não fazemos em nome da pesquisa!

Quando chegamos ao shopping, eu tinha três lojas para visitar na minha lista: Apple, AT&T e LEGO. Cada

um desses três varejistas treina seus funcionários e sua equipe de vendas para receber os consumidores com boas-vindas calorosas. Eu queria ver o quão bem os funcionários dessas marcas seguiam as orientações de suas empresas no dia de vendas mais confuso do ano. Se os funcionários me recebessem bem no meio da loucura que é a Black Friday, então eu saberia que estavam completamente envolvidos com a filosofia de atendimento de suas empresas. Ainda que o conceito de receber os consumidores seja voltado para o serviço ao consumidor nessas empresas, sabe-se que receber consumidores serve a duas funções, a segunda sendo controlar possíveis furtos. Varejistas perceberam que receber as pessoas verbalmente com boas-vindas e falar diretamente com elas ao entrarem na loja é algo bastante útil, evitando que algumas pessoas saiam da loja com produtos que não pertencem a elas.

Minha primeira parada foi na loja de varejos da AT&T. Nós discutiremos a AT&T detalhadamente mais tarde, ainda neste capítulo, mas o primeiro passo de sua filosofia de serviço ao cliente é garantir que todo consumidor receba boas-vindas dentro de dez passos ou dez segundos após ter entrado na loja. Bem, não levou mais do que dois segundos até que “Brittany” me recebesse de forma amigável e com um sorriso no rosto, dizendo “Olá, bem-vindo à AT&T”. Ainda que houvesse sessenta ou setenta pessoas na loja no momento em que entrei, o que quer dizer que a loja estava consideravelmente mais cheia que o habitual, eu me senti bem recebido assim que cheguei.

Minha segunda parada foi na LEGO Store localizada logo ao lado da Apple Sotre, que, não por acaso, oferece o mesmo tipo de experiência ao consumidor. Antes que eu pudesse ligar o cronômetro e ver quantos minutos se passavam, “John” cumprimentou

a mim, às minhas filhas e aos amigos que estavam com a gente. “Bem-vindos à LEGO. Me avisem caso tenham qualquer dúvida”, ele disse. John então se virou para uma menina de treze anos do nosso grupo que usava um gorro natalino e disse “Que gorro legal”. Alguns minutos depois, a garota veio em minha direção e disse: “Você ouviu o que ele disse? Ele acha o meu gorro legal!” Impressionante. Isso bastava para fazer a alegria da menina – um sorriso e boas-vindas “personalizadas”.

A LEGO Store estava lotada. Com cerca de cem pessoas na loja, era difícil ficar em qualquer lugar, mas ainda assim John conseguia dar boas-vindas para toda e qualquer pessoa que passava pela porta. Quando John pareceu ter terminado de atender os seus consumidores, perguntei a ele por que dava boas-vindas para todos. “É o meu trabalho. Devo receber todas as pessoas com boas-vindas calorosas. Isso faz parte da experiência de serviço ao consumidor”, disse. Eu fiquei impressionado com o fato de John realmente ter usado a expressão “boas-vindas calorosas”. Parecia que essa LEGO Store tinha aprendido algo do campeão de serviço ao consumidor que funcionava logo ao lado.

Finalmente, chegamos ao momento que eu aguardava ansiosamente: a Apple Store. Eu estava ansioso por esse momento porque a Apple já fica cheia em um dia comum. Era certo que estaria hiperlotada em uma Black Friday. Nem me preocupei em contar quantos consumidores havia na loja, porque não conseguia ver além da multidão que estava na minha frente. Eu via apenas um paredão de pessoas. Mesmo assim cada um dos consumidores era recebido com boas-vindas calorosas e um sorriso amigável. Como a Apple consegue receber bem todo o mundo? No lugar de

um funcionário recebendo os consumidores, havia *dez* pessoas posicionadas na entrada da loja. No lugar de camisas azuis, elas usavam camisas vermelhas para encarar essa época de vendas e o mar de consumidores. As calorosas boas-vindas têm um papel tão importante para a experiência de consumo da Apple que ela nunca é deixada de lado, mesmo no dia de vendas mais caótico do ano.

Meu experimento não terminou por aí. Eu tinha mais uma parada para testar a teoria de que boas-vindas calorosas fazem com que as pessoas se sintam felizes. Antes que deixássemos o shopping, levei minhas duas filhas pequenas para uma loja de brinquedos infantis que não tem uma ótima reputação por sua interação com os consumidores. Essa rede de lojas tem produtos ótimos, mas deixa a desejar quando se trata do diálogo entre funcionários e consumidores. Nós entramos na loja, dei partida no cronômetro e esperei, esperei, esperei e esperei. Ninguém se aproximou da gente, ainda que vários funcionários passassem por nós. Eu deixei minhas filhas irem brincar na loja, e elas pareciam se divertir com cozinhas de brinquedo e as casas de boneca expostas na loja. Contudo, ninguém se aproximou para nos receber, oferecer informações sobre os produtos ou fazer uma venda. Havia apenas quinze consumidores na loja inteira e cinco funcionários. Eu passei por todos os cinco funcionários e nenhum deles sequer me disse "olá". Até que, finalmente, depois de nove minutos, "Lindsey" perguntou "Você está precisando de ajuda?" Creio que Lindsey só veio falar comigo porque eu olhei para ela. Em outras palavras, eu dei a ela uma permissão não verbal para que me cumprimentasse. Não há mistério quanto a só quinze consumidores estarem na loja em um dia

tão movimentado como aquele. Os consumidores simplesmente não se sentem bem-vindos.

Receber as pessoas com boas-vindas calorosas é bom em quase todos os casos de interações com consumidores, sejam interações dadas pessoalmente ou não. Por exemplo, o quão rápido você responde a pessoas que contatam sua empresa ou comentam seus produtos por Twitter ou Facebook? A Pottery Barn, divisão da Williams-Sonoma, exige que seus funcionários atendam o telefone em até três toques. Uma filosofia semelhante deve ser aplicada às vias de contato digital da sua empresa. Uma pesquisa descobriu que 70 por cento das empresas ignoram as reclamações de seus consumidores no Twitter.[68] Essa é uma oportunidade perdida de estreitar os laços com os consumidores. De acordo com a mesma pesquisa, 83 por cento das pessoas que reclamam no Twitter e recebem uma resposta afirmam que "gostaram bastante" ou "amaram" o fato de terem sido respondidas. Quando se trata de serviço ao consumidor, os seus consumidores querem ser ouvidos e veem as mídias sociais como um meio direto e imediato de se envolver com a sua marca. Contudo, a maioria das marcas ignora essas vias e deixa seus consumidores ainda mais frustrados.

Quanto tempo deve levar para uma empresa responder a uma reclamação ou comentário de um consumidor no Twitter? Qual o equivalente digital para os "dez passos ou dez segundos"? A companhia aérea Virgin America é uma marca que aproveita cada oportunidade nas plataformas digitais para fazer com que seus consumidores sintam-se bem-vindos e especiais. Ela pode não responder a comentários no Twitter em dez segundos, mas chega bem perto disso.

A Virgin America monitora as postagens do Twitter e frequentemente dá boas-vindas a passageiros e responde a reclamações dentro de uma hora. Quando eu chego a um terminal da Virgin America, às vezes registro minha chegada via foursquare e compartilho a postagem no Twitter. Certa vez, eu fiquei surpreso ao receber boas-vindas personalizadas antes de embarcar, mais ou menos uma hora depois.

Em 6 de dezembro de 2011, a Virgin America viveu uma pequena crise de serviço ao consumidor quando passou a utilizar um novo sistema on-line de reservas. Esse sistema passou a ser fornecido por uma outra empresa de tecnologia, e a transição não foi das melhores. Consumidores ficaram furiosos. Contudo, eu achei interessante o fato de que a Virgin America se mantinha ativa no Twitter, desculpando-se e respondendo às reclamações. A companhia aérea respondia às reclamações via Twitter dos consumidores dentro de uma hora. No total, a companhia aérea enviou 12.000 respostas via Twitter nos dias que se seguiram a esse caos. Seguem alguns exemplos de mensagens trocadas entre a Virgin America e seus consumidores (as respostas tendo sido postadas dentro de uma hora após o tweet original):

(Comentário) @I_Heart_Romeo: A sua concorrência tem sistemas de reversas que funcionam. O seu sistema é irritante.

(Resposta) @**VirginAmerica**: Mil desculpas. Por favor, saiba que isso não costuma acontecer. Nós estamos ajustando nosso novo sistema de reservas. Agradecemos a vc pela paciência.

(Comentário) @**shyonelung**: 28 minutos na espera com a @virginamerica. Será que alguém me atende até os 40 minutos? Ou será que desligarei antes disso?

(Resposta) @VirginAmerica: Pedimos desculpas. Estamos resolvendo alguns erros do sistema. Podemos lhe ajudar com alguma coisa? Pfvr, nos envie o seu problema por MI (mensagem instantânea).

A Virgin America também explicou a algumas das pessoas que reclamavam via Twitter que atualizar o sistema de reservas era uma das operações mais complicadas para companhias aéreas e prometeu que o sistema estaria funcionando corretamente dentro de uns poucos dias. Eu fiquei realmente impressionado de ver um serviço ao consumidor de tão alto nível em uma companhia aérea norte-americana. Mas uma surpresa ainda maior estava por vir. Resolvi entrar em contato via Twitter com a Virgin America e pedir uma entrevista para um dos meus artigos (tenha em mente que a maioria das pessoas de Relações Públicas no Twitter posta mensagens mas raramente responde a pedidos). Com a Virgin America foi diferente. Dentro de 8 minutos – *8 minutos* – eu já havia recebido uma mensagem instantânea no Twitter, de "Jill", do setor de comunicações da empresa, com o seu endereço de e-mail. Nós marcamos uma entrevista para a semana seguinte. A Virgin estava seguindo a sua filosofia de ser receptiva e responder aos consumidores.

Dando uma volta no lugar mais legal do mundo – a Apple Store!

– Melanie A.

Segundo passo: procure educadamente entender quais são as necessidades do consumidor

A maioria dos vendedores que recebem comissão só está interessada em fazer com que você compre algo antes de sair da loja. Isso pode incomodar bastante. Eu me lembro de estar comprando uma bela camisa em uma loja de moda masculina, e quando o vendedor me mostrou uma gravata de U$100, pedi a ele algo mais barato. Ele respondeu: “Ah, vamos lá, você pode pagar por essa gravata. Eu preciso alimentar a minha família.” Trabalhar sobre comissão fará seus funcionários fazerem e dizerem coisas que afastam ao invés de atrair os consumidores. A Apple preferiria que você comprasse algo sempre que entrasse em uma de suas lojas? É claro. Mas a Apple não trabalha com comissão, e os seus funcionários não são pressionados a fechar vendas. Na verdade, várias vezes os próprios funcionários da Apple me disseram que não trabalham por comissão. Um Specialist me disse: “Eu não estou atrás de comissão. Eu quero que você possa crescer como pessoa”. Considerando que os funcionários são estimulados a fazerem você se sentir especial, isso significa que eles devem fazer muitas perguntas para descobrirem quais são as suas necessidades, enriquecendo a experiência como um todo.

Os funcionários das lojas de varejo da Apple “sondam” seus consumidores de três maneiras: fazendo perguntas abertamente, estimulando diálogos significativos e contribuindo com informações durante a conversa. Segue o modo como os dois primeiros passos de serviço são utilizados com um consumidor interessado, mas não comprometido, em comprar um iPad.

Funcionário: Olá, meu nome é Dave. Bem-vindo à Apple. O que o traz aqui hoje? (Se o consumidor parece ser um executivo ou algo do tipo, um funcionário experiente pode

começar o diálogo com um cumprimento mais formal, do tipo “Como eu posso lhe ajudar?”)

Mãe (Acompanhada de sua filha)**:** Nós estamos atrás de um iPad.

Funcionário: Maravilha. Você já tem algum produto da Apple?

Mãe: Não, mas a minha filha tem um iPod Touch.

Funcionário: Começamos bem. Boa parte dos comandos, da navegação, da aparência e da experiência é parecida com a do iPad.

Mãe (Virando-se para a filha): Jane, você tem alguma pergunta a fazer antes de irmos atrás dos iPads? (O Specialist teria perguntado o nome dos consumidores logo no início da conversa e nunca ignoraria o que a Disney chama de “consumidor secundário”, a pessoa que pode influenciar a forma como o primeiro consumidor, neste caso a mãe, vive a sua experiência.)

Jane: Não.

Funcionário: Tudo bem, apenas me digam caso tenham qualquer dúvida.

Funcionário (Dirigindo-se à mãe e fazendo uma pergunta mais pessoal): Betty, antes de chegarmos aos iPads, posso lhe perguntar para que você quer um iPad? (Os funcionários da Apple sempre fazem esse tipo de pergunta da forma mais educada possível.)

Mãe: Para enviar e-mails e tirar fotos, eu acho.

Funcionário: Ótimo. As fotos ficam ótimas nesse novo iPad. Você se incomodaria se eu lhes fizesse uma pequena apresentação das fotos no iPad?

Nessa conversa, nós vemos exemplos de boas-vindas calorosas, uma combinação de perguntas mais e menos pessoais, assim como pedidos de permissão para proceder com o processo de vendas. Pedir permissão para prosseguir com o processo parece ser algo realmente presente em todos os setores da Apple Store – de vendas, manutenção e de workshops. Um consumidor pode ouvir perguntas como “Posso pegar o seu computador um instante?”, “Gostaria de dar uma olhada nessa função?” ou “Você quer mais informações sobre as nossas aulas?” Pedir permissão para prosseguir com o processo dá ao consumidor uma sensação de conforto e

confiança. Sondar o consumidor faz com que ele participe da conversa e tome parte nas decisões. Isso gera uma sensação de controle. Isso faz com que ele se sinta um ser humano, e não apenas mais um número para o total de vendas do funcionário. Isso faz com que o cliente sinta que foi ouvido e valorizado.

Terceiro passo: possua uma solução para o problema e apresente-a ao consumidor, para ele não voltar para casa com as mãos vazias.

O desenrolar desse passo varia conforme o tipo de venda e interação. Por exemplo, se um consumidor compra um produto como um iMac, o funcionário provavelmente recomendará uma solução completa que inclui o Apple Care Protection Plan e as aulas individuais do One to One. Em muitos ambientes de venda a "garantia estendida" é empurrada para o consumidor por vendedores ávidos que ganham bônus ou comissão ao conseguirem vender esses adicionais. O que eles não lhe dizem é que o índice de reparos para câmeras digitais, televisões de tela plana ou até mesmo para aspiradores a vácuo é tão baixo que raramente vale a pena pagar por essas garantias estendidas. Outra tática que os vendedores que ganham comissão usam, principalmente na indústria de eletrônicos, é recomendar cabos caros que em teoria aumentam a qualidade do som ou da imagem dos aparelhos de música ou das televisões. Esses vendedores podem ser bem convincentes. Quem não quer um conector de ouro de 24 quilates

ou um isolante de baixo uso de nitrogênio? Esses cabos parecem tão maravilhosos que devem ser ótimos. Mas a maioria dos especialistas diz que um cabo de U$100 é quase a mesma coisa que um cabo de U$4. Vender cabos mais caros aos consumidores ou uma garantia que eles não precisam não se qualifica como uma "solução completa". Isso só vale para o vendedor encher os bolsos ou atingir as cotas de vendas da empresa, e não as suas cotas de satisfação.

Por que a maioria das pessoas odeia a experiência de comprar um carro? Bem, porque os vendedores são muitas vezes instruídos a fazer qualquer coisa para que você entre no carro antes de deixar a concessionária. Uma consumidora da Apple me disse que entrou triste na loja e saiu feliz, sem ter comprado nada. Ao contrário, eu já entrei em uma concessionária de carros me sentindo feliz e saí me sentindo triste! A experiência de comprar um carro simplesmente não é prazerosa para a maioria das pessoas. Em uma loja que não oferece comissão como a Apple, onde os funcionários são treinados para apresentar uma solução para você voltar para casa com o seu problema solucionado, não importa se você compra um produto ou não. Você deixa a loja feliz porque é presenteado com uma solução. Vamos voltar ao exemplo em que Betty procura um iPad.

Betty: Você está certo. As fotos são maravilhosas. Mas o iPad está um pouco acima do preço que eu pretendia pagar, então acho que vou precisar de um momento para pensar sobre isso. Obrigada por gastar seu tempo me explicando tantas coisas.

Funcionário: Betty, nós não trabalhamos por comissão, então meu único objetivo é ter certeza de que você deixará a loja com todas as suas dúvidas respondidas, para que possa tomar uma decisão com base em informações, seja lá quando for. Betty, vou lhe dar uma dica. Nós temos aulas grátis aqui na Apple. Se quiser, eu posso lhe mostrar como se cadastrar nelas em nosso site ou podemos fazer sua inscrição aqui mesmo. O que você

aprenderá em uma hora vai lhe deixar chocada, e certamente responderá à sua pergunta, “Será que vale a pena comprar um iPad?” Também indico que você dê uma olhada no YouTube e veja as coisas maravilhosas que as pessoas fazem com seus iPads.

Nesse caso, o funcionário contou a Betty que ele não trabalha por comissão. Os funcionários da Apple não vão dizer isso a cada conversa que têm com consumidores, mas o farão para que determinados clientes possam relaxar. Quando eu comprei o meu primeiro MacBook, o Specialist que estava me ajudando também me contou que não trabalhava por comissão. Eu gostei da sua honestidade. Saber disso foi reconfortante e, sim, fez com que eu me sentisse especial e valorizado. Os Specialists da Apple não têm problema algum com você sair da loja sem comprar nada. Eles estão mais preocupados em construir relações que possam levar para a vida. Você também pode notar que o funcionário no exemplo anterior não se desculpou pelo preço do iPad. Aos olhos da Apple, as melhores tecnologias não custam barato, mas a Apple sabe que as pessoas pagarão um extra pelo maravilhoso serviço ao consumidor e por uma tecnologia que é simples, elegante e fácil de usar.

Segue outro exemplo de apresentação de uma solução com a qual o consumidor possa voltar para casa satisfeito. Eu realmente presenciei essa conversa em uma Apple Store quando uma consumidora reclamou sobre um iPhone que precisava de reparo, dizendo que não tinha conseguido marcar a consulta para aquele mesmo dia. A consumidora era exigente e um tanto rude, mas o funcionário manteve a calma e investiu nos cinco passos de serviço.

Funcionário: Nós podemos lhe ajudar a resolver o problema do seu iPhone, mas o nosso Genius Bar exige que as consultas sejam marcadas com antecedência, e não temos

técnicos disponíveis para lhe ajudar neste momento. Peço desculpas, nós não poderemos realizar a sua consulta hoje. Mas caso a senhora queira que alguém dê uma olhada no seu iPhone ainda hoje, temos uma outra loja aqui perto. Eu posso checar com eles e ver se eles podem realizar a consulta imediatamente. Caso possam, você deseja que eu marque a consulta nessa outra loja?

Consumidora: Não, isso não é necessário.

Funcionário: Bem, nesse caso, a senhora gostaria que eu agendasse a consulta? Nós temos um horário amanhã de manhã.

Consumidora: Claro, pode ser nesse horário.

Nesse exemplo, a consumidora ainda está com alguma raiva, mas nós podemos ver que o funcionário da Apple dá um passo além para que ela não deixe a loja completamente frustrada. A consumidora foi apresentada a uma solução alternativa. Ela se recusou a ir a uma outra loja no mesmo dia, mas aceitou a segunda opção de marcar a consulta para o dia seguinte. A consumidora chegou irritada porque o seu iPhone estava tendo problemas e deixou a loja razoavelmente feliz, mesmo que o problema ainda não tivesse sido resolvido.

O oposto se dá em restaurantes todos os dias. Não consigo lembrar de uma vez em que o recepcionista ou o dono tenha me apresentado uma solução com a qual eu pudesse sair feliz. Quando você liga para um restaurante que está com as reservas lotadas para almoço ou jantar, a resposta mais comum é “Sinto muito, estamos sem reservas para hoje”. E é isso. Sem despedidas gentis, sem soluções, nada. Segue um exemplo de como seria no “restaurante” Apple Store.

Consumidor: Posso fazer minha reserva para hoje à noite, por volta das 18:30? Seria uma reserva para quatro pessoas.

Recepcionista: Sinto muito. Não temos reservas disponíveis para hoje à noite. Você já veio ao restaurante? (sondagem)

Consumidor: Não, nunca. É por isso que eu queria experimentar.

Recepcionista: Nós adoraríamos que você tivesse sua primeira experiência conosco. Temos alguns novos itens no menu que nossos clientes estão amando. Eu posso lhe ajudar a marcar sua visita para um outro dia?

Consumidor: Agora não, obrigado. Não sei bem como anda a minha agenda. Que pena.

Recepcionista: Faça-me esse favor. Ligue para a gente quando você tiver tempo. Tenha em mente que nós esperamos que as reservas se esgotem no fim de semana, tanto para almoço quanto para jantar. Mas se você fizer sua reserva com pelo menos dois dias de antecedência, tudo certamente correrá bem. Se você passar o meu nome para a pessoa que lhe atender da próxima vez, nós serviremos uma sobremesa de cortesia à sua escolha. Nosso chefe de sobremesas foi treinado em um dos melhores restaurantes de Nova Iorque, e um famoso crítico disse que o nosso baklava é o melhor que ele já experimentou. Eu trabalho aqui cinco noites por semana, então é só dar o meu nome para quem lhe atender. Mas ainda que eu não esteja por aqui, essa sobremesa é servida todos os dias. Até mais!

O recepcionista ofereceu uma solução sobre o jantar, deu ao consumidor um motivo para voltar ao restaurante (para se redimir, ofereceu uma sobremesa de cortesia e ainda indicou um item aclamado pela crítica), procurou que o consumidor entendesse a situação e fechou com o quinto passo – uma despedida gentil.

Quarto passo: lembre-se de sempre ouvir e resolver qualquer questão ou problema.

Profissionais de vendas mal treinados ou ineficientes de várias indústrias estão tão focados em fechar vendas a todo custo que falham em ouvir os consumidores de verdade. Os funcionários da Apple são treinados para descobrir quais são as questões dos consumidores, resolver seus problemas e ajudá-

los a entender todos os benefícios de cada solução. No exemplo anterior, o Specialist fez a Betty uma pergunta mais pessoal, ouviu sua resposta e agiu conforme as suas observações. Fazer uma apresentação das fotos do iPad para Betty é semelhante a um agente imobiliário oferecer ao cliente uma visita ao imóvel. Um agente imobiliário treinado pela Apple faria com que os clientes andassem livremente pela casa, conhecessem o imóvel, e ao invés de orientar a visita seguindo a cartilha, diria: “Qual o cômodo mais importante para vocês?” Se a resposta fosse “Na verdade, estamos mais interessados no quintal”, o agente abandonaria o caminho predeterminado para visitas e começaria pelo quintal. O agente imobiliário sondou os clientes, ouviu o que eles tinham a dizer e respondeu às suas necessidades.

Você deve entender que a maioria das pessoas não se sente ouvida em suas vidas pessoal e profissional. Se duas pessoas casadas realmente ouvissem uma à outra, não haveria tanta gente comprando livros como *Homens são de Marte, mulheres são de Vênus*. Se os chefes realmente ouvissem os comentários na caixa de sugestões, haveria bem menos funcionários insatisfeitos no mundo corporativo. Quando se trata de comunicações interpessoais, a reclamação que mais se escuta é “meu companheiro (chefe, amigo, filho, filha) não me ouve”. Ao ouvir e realmente perceber as necessidades dos seus consumidores, você pode transformar o seu negócio em um oásis de encorajamento, de novos poderes e de entusiasmo.

Quinto passo: encerre todas as interações com consumidores despedindo-se de maneira gentil

e com um convite para que o consumidor retorne à loja.

Os funcionários da Apple não pedem um feedback imediato logo após a conclusão das transações de venda. O questionário de feedback é enviado aos consumidores assim que eles deixam a loja. Mas fica bem claro que há uma correlação direta entre a forma como as pessoas se sentem quando deixam a loja e o quão dispostas elas estão em retornar à Apple Store e recomendar essa experiência a outras pessoas. Quando você deixa a casa de alguém, espera ser levado à porta com um sorriso e um convite para que retorne, certo? Imagine dar uma passada na casa de um vizinho e, ao ir embora, ouvir isso do seu vizinho: "Foi bom lhe ver. Traga as crianças da próxima vez. Nós temos alguns brinquedos que nossos netos adoram e temos certeza de que seus filhos também irão adorar". Essa despedida faria com que você se sentisse especial, certo? Acredite ou não, essa despedida não é muito diferente da forma como os funcionários da Apple são treinados para se despedir dos consumidores. Quando eu comprei um MacBook, a Specialist que me vendeu o produto terminou nossa conversa com o seguinte comentário: "Foi ótimo lhe conhecer e saber mais sobre as palestras que você ministra. Eu acho que você ficará bastante satisfeito com o seu MacBook Pro. Por favor, volte para as aulas do programa One to One, e, caso eu esteja por aqui, adoraria ver o que você terá criado com o seu MacBook Pro." Isso fez com que eu sentisse que ela realmente estava interessada no que o MacBook Pro adicionaria à minha vida.

O processo de vendas em uma Apple Store quase sempre termina com o consumidor sendo parabenizado pela compra, com o funcionário dizendo os benefícios que o produto adquirido trará para a vida do consumidor e reforçando a decisão do consumidor de ter realizado a compra. Não se surpreenda caso o funcionário da Apple Store o leve até a porta, principalmente se você estiver carregando caixas grandes, diga “obrigado” e lhe convide a retornar à loja. Os funcionários da filial do banco Wells Fargo da minha cidade, Pleasanton, Califórnia, levantam de suas cadeiras e vão até os consumidores que entram na agência para cumprimentá-los. Eles também acompanham as pessoas até a porta depois de cada atendimento. Alguns bancos são mais perto da minha casa, mas eu faço questão de ir até essa agência em particular por uma simples razão – eu saio de lá me sentindo bem.

Essa despedida gentil deveria se dar todas as vezes, independentemente de o consumidor ter comprado algo. Lembre-se, a Apple não trabalha com o negócio de mover pacotes. Ela trabalha com o negócio de enriquecer vidas. Isso significa que se um consumidor deixa a loja de mãos vazias mas com um sorriso no rosto, sua vida melhorou, e é isso que importa. Não seria incomum ouvir uma despedida como a seguinte em uma Apple Store:

> Tom, obrigado por ter vindo. Eu espero que você tenha informações suficientes para tomar a sua decisão na próxima vez em que vier à loja. E esperamos que você retorne. Foi ótima a conversa que tivemos sobre futebol universitário, e você fez o meu dia. Você sabe o quão frenéticas as coisas são por aqui, e me deu uma chance de diminuir o ritmo e apenas estar com o consumidor. Obrigado por isso. Nós nos vemos em uma próxima visita.

Na maioria das empresas, especialmente nas de varejo, os gerentes pegam no pé dos funcionários quando eles gastam tempo demais com um

consumidor – seja por telefone ou pessoalmente. Pessoas que já trabalharam na Apple me contaram que elas nunca se sentiram pressionadas a encurtar uma conversa. E isso faz sentido se considerarmos a filosofia da empresa de construir relações, e não de atingir metas.

A Zappos, que atinge ótimas marcas quando o assunto é serviço ao consumidor, tem essa mesma postura de estimular despedidas gentis. O CEO da Zappos, Tony Hsieh, certa vez me disse ter sabido de um funcionário que passou duas horas no telefone com um consumidor. Ao invés de perguntar ao funcionário por que ele havia passado tanto tempo no telefone, ele simplesmente perguntou se o consumidor estava feliz. Pense sobre essa pergunta – o consumidor estava feliz? Hsieh não perguntou “Você fez a venda?” Hsieh se dedica a criar uma cultura que ofereça felicidade. A Apple se dedica a “enriquecer vidas”, e, sendo assim, faz sentido que um gerente pergunte a um funcionário que passou um longo tempo com um consumidor: “Você conseguiu enriquecer a vida dessa pessoa?”

Novamente, um maravilhoso serviço ao consumidor no templo da Apple. Ótimo papo com o vendedor.

– Bronwyn M.

Não é o bastante treinar a si mesmo – ou a sua equipe – para oferecer os cinco passos de serviço. Você deve ajudá-los a entender *por que* eles estão seguindo esses passos. Eu entrei em várias lojas de varejo em que há uma pessoa posicionada na entrada para cumprimentar os consumidores. Em uma ida ao shopping local, eu ouvi “Olá, bem-vindo à Justice” e “Olá, bem-vindo à Pottery Barn”. Quando perguntei a esses funcionários por que eles estavam

cumprimentando cada pessoa que entrava na loja, ambos me deram exatamente a mesma resposta: “foi o que me mandaram fazer”. Mas quando eu fiz a mesma pergunta a uma funcionária da Apple Store, ela me disse: “Nós damos boas-vindas aos nossos consumidores para melhorar a experiência que eles têm em nossas lojas. Essa experiência é o mais importante para nós. Queremos que você se sinta bem ao visitar nossa loja e queremos que você se divirta!” Fica bem claro que a funcionária da Apple havia tomado para si o comprometimento da marca de oferecer a melhor experiência possível aos consumidores.

O que a AT&T aprendeu de Steve Jobs

O varejista que mais procura seguir o modelo da Apple – e com sucesso – é a AT&T. Na verdade, o serviço ao consumidor da AT&T foi diretamente influenciado e inspirado por Steve Jobs, que costumava ligar para o chefe de varejo da empresa para lhe dar conselhos. É claro, Steve sendo quem era, muitas vezes o conselho nem havia sido requisitado, mas ainda assim ele sempre acertava em cheio. Jobs passou décadas pensando sobre a experiência do consumidor e a refinando, e ele podia ser bastante generoso ao ajudar outras marcas – parceiras, principalmente – a aprimorar sua experiência de serviço ao consumidor.

Todo mês, milhões de consumidores entram em uma loja da AT&T para comprar um iPhone, Android ou outros celulares desse tipo. As 2.300 lojas de varejo da AT&T passaram por mudanças consideráveis nos últimos anos. Algumas mudanças foram quanto à estrutura das lojas – espaços mais organizados, cores com mais estilo, paredes

decoradas com eletrônicos e muito mais. Mas as mudanças mais importantes envolvem a forma como os consumidores são tratados e como os seus 26.000 funcionários se comunicam com esses consumidores.

Quando o iPhone foi apresentado em 2007, a AT&T foi inspirada pela Apple a aprimorar a experiência de seus consumidores. A empresa decidiu se diferenciar pela experiência oferecida. Foi uma ótima decisão. Quando as companhias de telefonia foram niveladas, os varejistas do ramo tinham duas opções: oferecer os melhores preços ou possuir o melhor serviço ao consumidor do mercado. A AT&T escolheu focar no consumidor.

A AT&T desenvolveu um processo de seis passos chamado de AT&T Retail Experience (Experiência de Varejo da AT&T).[69] Os passos são bem similares aos princípios da Apple. Essas técnicas funcionarão para que qualquer varejista ou qualquer empresa que preste serviços aprimore a experiência que os consumidores têm com a marca.

1. Cumprimente e aborde. Os funcionários das lojas da AT&T agora cumprimentam os consumidores dentro de dez passos ou dez segundos desde que eles entraram na loja. Eu desafiei essa técnica entrando em várias lojas e cronometrando o tempo, conforme disse anteriormente, durante a Black Friday. Os funcionários nunca me cumprimentavam em dez segundos. Na AT&T, eles me cumprimentaram em menos de cinco segundos! A equipe de varejo da AT&T cumprimenta os consumidores e se apresenta pelo primeiro nome. Ao se apresentarem dessa forma e também saberem o seu primeiro nome, os atendentes começam a criar uma conexão mais profunda e pessoal com você.

2. Estimule determinados conhecimentos. Um funcionário irá perguntar coisas específicas aos consumidores para entender qual o propósito de suas visitas. Isso se parece com o passo da sondagem na experiência Apple. Todos os vendedores da AT&T têm conhecimentos sobre negócios para que possam fazer perguntas mais específicas. O motivo é evitar uma situação em que vários consumidores estão à espera do único funcionário que tem determinados conhecimentos, enquanto os outros funcionários estão livres mas não podem ajudar a responder essas questões.

3. Ofereça soluções. Esse é um passo-chave. Deixa-se bem claro para os funcionários que a AT&T não trabalha com o negócio de vender produtos. Eles trabalham com o negócio de vender soluções. Os consumidores não entram pela porta para comprar um celular. Eles estão interessados em enviar e-mails, enviar mensagens, curtir uma música e compartilhar um vídeo com os seus filhos. A indústria de comunicações sem fio sempre foi considerada uma indústria direcionada a meras “transações de venda”, mas hoje em dia os funcionários da AT&T estão muito mais focados em que as pessoas voltem para casa com as soluções certas que as ajudem a melhorarem suas vidas.

4. Chegue a um acordo. A AT&T tem uma taxa de retorno dos seus consumidores muito baixa, em boa parte graças a este passo. Os funcionários devem ter certeza de que ajudaram os consumidores a deixarem a loja com as soluções que procuravam. São até mesmo instruídos a informar aos consumidores sobre soluções e benefícios que eles nem sabiam que existiam. Este passo não pode ser executado, contudo, caso o funcionário não faça as

perguntas certas nos passos anteriores e desenvolva um bom diálogo com os consumidores.

5. Que tudo saia funcionando. Este é o passo educativo. Caso um consumidor entre na loja querendo um celular para enviar mensagens para os filhos, o funcionário ensinará a ele como tirar fotos e mandar SMS. Funcionários irão até mesmo configurar o e-mail do consumidor na própria loja. Novamente, a Apple faz a mesma coisa. A Apple transfere os seus dados, configura o seu e-mail e tudo mais que seja necessário para que o sistema funcione perfeitamente assim que você chegar em casa. Reduzir as chances de frustração após a venda faz com que os consumidores se sintam mais satisfeitos com a experiência como um todo.

6. Agradeça e acompanhe até a porta. Um funcionário da AT&T irá agradecer aos consumidores e acompanhá-los até a porta da loja. Por quê? Porque é assim que você trata convidados na sua casa. Por mais simples que pareça, isso raramente ocorre na indústria de varejo, apenas com uma notável exceção – a Apple.

Assim como a Apple, a AT&T espera que todo consumidor saia da loja com um sorriso. Espera-se que todo funcionário em cada uma das lojas siga esses seis comportamentos, e caso um vendedor não consiga exibir esses comportamentos em cada interação com consumidores, não há lugar para essa pessoa em uma loja da AT&T. As lojas são bem exigentes quanto ao treinamento, e a AT&T espera bastante de cada um dos seus 26.000 funcionários.

Por que os homens traem e por que as marcas vão à falência

Enquanto escrevia este capítulo, ouvi no rádio uma entrevista sobre por que os homens traem. Um terapeuta de casais estava explicando por que os homens descumprem os votos do casamento. Conforme eu ouvia a entrevista, percebi que consumidores são desleais com as marcas pelos mesmos motivos. Vinte anos como terapeuta de casais convenceu essa pessoa de que homens não traem porque outras pessoas são mais atraentes. Noventa e dois por cento dos homens que já traíram disseram que agiram dessa forma por não se sentirem valorizados no casamento. Em outras palavras, a outra pessoa fez com que eles se sentissem especiais.

A Apple e outras empresas campeãs quando o assunto é serviço ao consumidor são bem-sucedidas porque fazem seus consumidores se sentirem especiais. Elas os recebem com calorosas boas-vindas, fazem perguntas, ouvem o que eles têm a dizer, aprimoram o diálogo e dão a eles o sentimento de que têm poderes. Quando a interação termina, você tem um sorriso no rosto e a confiança para conquistar o mundo. Steve Jobs disse certa vez que a vida é curta demais para se viver o sonho de outra pessoa. Eu adicionaria que a vida é curta demais para se estar com pessoas – ou marcas – que nos puxam para baixo ao invés de nos levarem para cima. Se você conseguir fazer com que os seus consumidores se sintam estimados e confiantes, eles o recompensarão com a sua lealdade. É assim com casamentos. É assim com a sua marca também.

Confira

1. Estude os cinco passos de serviço. Revise os cinco passos de serviço da Apple e pense sobre como

você pode incorporar cada um ao seu negócio, não importando se trabalha em um negócio virtual ou em um ambiente físico.

2. Treine a sua equipe para que ela siga os cinco passos. Se você gerencia uma equipe, ministre sessões de treinamento para ensinar os cinco passos de serviço. Desenvolva situações fictícias nas quais os funcionários desempenhem o papel do consumidor e do vendedor. Mostre a eles como funcionam os cinco passos e como eles podem ser executados. Entregue a lista com os cinco passos a cada um dos funcionários, mas não se esqueça de praticar com eles e também de exemplificar os comportamentos e ideias.

3. Conduza a sua própria pesquisa. Comece a observar a diferença por si mesmo. Entre em uma loja de varejo da Apple, da LEGO ou da AT&T e observe as interações entre funcionários e consumidores. Compare essas interações às que se dão em outras lojas que não seguem esse modelo.

67 Yukari Iwatani kane & Ian Sherr, "Secrets from Apple's Genius Bar: Full Loyalty, No Negativity", The Wall Street Journal, 15 de Junho de 2011, http://on-line.wsj.com/article/SB10001424052702304563104576364071955678908.html (acessado em 31 de Dezembro de 2011).

68 Jay Baer, "70% of Companies Ignore Customer Complaints on Twitici."Jay Baer's Convince & Convert, http://www.convinceandconveri.coin/social-media-monitoring/70-of-companies-ignore-customer-complaints-on-twitter/ (acessado em 31 de Dezembro de 2011).

69 Carmine Gallo, "The New AT&T Customer Service Experience", Forbes, 5 de Outubro de 2011, http://www.forbes.com/sites/carminegallo/2011/10/05/the-new-att-customer-service-experience/ (acessado em 31 de Dezembro de 2011).

CAPÍTULO 9

Zere o relógio interno dos seus consumidores

Os consumidores não devem pensar no seu negócio como um lugar para se comprar produtos ou fazer uso de serviços. Ele deve ser um lugar divertido de se estar!

– Richard Branson

O tempo passa mais devagar em uma Apple Store cheia de consumidores. Os funcionários não trabalham por comissão, o que significa que não há pressão para lhe vender um produto o mais rápido possível e lhe mostrar a porta de saída. Reduzindo a pressão que os consumidores sentem quando estão nas Apple Stores, a empresa criou a experiência de varejo mais rentável do mundo. É impressionante como a maioria dos varejistas ainda não entendeu esse princípio! Alguns funcionários de lojas de varejo trabalham para lojas que não têm uma estrutura de comissão, mas ainda assim os bônus que recebem exigem que certas cotas sejam atingidas. Os gerentes das lojas de varejo da Apple sabem quais números eles devem alcançar em cada mês, mas a pressão para atingir esses números raramente chega ao setor de vendas. O foco está em construir relações, e, como consequência disso, as metas mensais são na grande maioria das vezes atingidas e até mesmo ultrapassadas. A Apple percebeu o que Isadore Sharp descobriu anos antes, com os hotéis Four Seasons: consumidores que se sentem felizes e relaxados recompensam a marca sendo fiéis a ela.

No competitivo ambiente globalizado do mundo atual, as pessoas estão estressadas, têm pressa e muitas vezes são forçadas a fazerem mais com menos recursos. Muitos consumidores sentem-se desencorajados, exaustos e irritados. Eles certamente não querem se sentir assim quando não estão em seus trabalhos. A Apple tem um desafio interessante – como uma loja com milhares de visitantes por semana transforma consumidores desestimulados, exaustos e irritados em pessoas inspiradas, cheias de energia e felizes? O design da loja faz parte da resposta, e nós discutiremos isso na Parte III. Mas um elemento ainda mais importante para criar um ambiente tranquilo envolve aprimorar a comunicação entre consumidores e a equipe de vendas de forma que ela altere a percepção do tempo que o consumidor leva esperando ser atendido.

Alterando a percepção de tempo

Um grande varejista norte-americano que copiou o modelo da Apple – e que tem um serviço ao consumidor de sucesso para confirmar isso – compartilhou comigo os resultados de um estudo que comprova o valor de zerar os relógios internos. Essa pesquisa foi tão densa que os gerentes das lojas instruíram os seus funcionários a seguirem o método a cada transação de venda, e esse varejista tem dezenas de milhares de funcionários no país.

Segue o que esse varejista tirou do estudo: quando consumidores são recebidos com boas-vindas calorosas e amigáveis, sua percepção de quanto tempo eles esperam é alterada positivamente, e a experiência de consumo no geral melhora significativamente. Sei que já discutimos sobre a

importância que receber bem os clientes tem nos cinco passos de serviço da Apple, mas é importante expandir essa discussão e entender a importância que receber bem os clientes tem para zerar seus relógios internos.

A pesquisa interna foi conduzida com dois grupos de consumidores. O primeiro grupo era recebido por um funcionário amigável e sorridente alguns segundos depois de ter entrado na loja. Eles esperavam exatamente três minutos para serem atendidos. O outro grupo não recebia essas boas-vindas e aguardava exatamente o mesmo tempo. A mesma pergunta era feita aos consumidores dos dois grupos: “O quão prontamente você foi atendido?” O primeiro grupo – das pessoas que eram bem recebidas – dizia que tinha passado menos tempo esperando do que o segundo grupo. A percepção de tempo havia sido alterada. Eles haviam recebido permissão para diminuir o ritmo de suas vidas corridas, respirar fundo e aproveitar a experiência.

Alterar a percepção de tempo é apenas um dos benefícios de se receber bem os consumidores. Em um estudo anterior, os consumidores também tinham de responder à seguinte pergunta: “Em uma escala de 1 a 10, o quão disposto você se sente a recomendar esta loja de varejo?” Você já deve saber qual dos grupos deu as respostas mais altas.

Uma das chaves para zerar o relógio interno dos seus consumidores é ser específico. Não seja vago. Não basta dizer “Eu volto a falar com você daqui a pouco”. Ao invés disso, diga “Estou terminando de atender esse consumidor e em cinco minutos volto para lhe atender. Caso haja algum funcionário que possa lhe atender antes disso, eu o envio para cá”. Se o consumidor já estava esperando há cinco

minutos, seu relógio interno agora foi zerado e começará uma nova contagem.

Por que você nunca espera mais do que três minutos em uma Apple Store

A Apple sabe que receber seus clientes com boas-vindas calorosas e amigáveis é uma das melhores e mais simples formas de desacelerar o seu relógio interno. Caso isso seja feito corretamente, consumidores que esperam quinze minutos para receberem assistência pensam ter esperado não mais que alguns poucos minutos. Segue a situação que costuma se dar em uma Apple Store lotada, onde expectativas sobre quando o serviço pode ser oferecido são esclarecidas o mais rapidamente possível.

Funcionário (Specialist da Apple): Olá, bem-vindo à Apple. Como eu posso lhe ajudar?

Consumidor: Estou pensando em comprar um iPad e gostaria de dar uma olhada nos modelos.

Funcionária: Ótimo. Meu nome é Melinda. Qual o seu nome?

Consumidor: Carmine.

Funcionário: Olá, Carmine, prazer em lhe conhecer. Como você pode ver, a loja está bem cheia hoje. Gostaria de lhe pedir para ir até a mesa dos iPads e simplesmente começar a usá-los, experimentar os modelos. Divirta-se. Caso eu possa lhe atender, eu o farei. Mas se você notar algum funcionário livre, pode falar com ele. Eu também avisarei aos outros Specialists que você gostaria de uma ajuda, e um deles virá atendê-lo o mais rápido possível. Mas experimente os iPads. Tem vídeos, jogos e um monte de coisas no aparelho. Tudo bem?

Consumidor: Claro. Quanto tempo será que vai demorar? A loja está realmente lotada.

Funcionário: Estamos bem lotados mesmo. Demorará no máximo de três a cinco minutos para que eu possa voltar e lhe atender. Tenho um gerente na loja, avisarei a ele que você está precisando de atendimento. Ele vai verificar se há alguém disponível para lhe atender.

Mas novamente, demorarei no máximo de três a cinco minutos. Contudo, ele falará com você para garantir que receba ajuda.

O gerente nessa situação agora é responsável pela relação com o consumidor. É responsabilidade dele encontrar alguém o mais rápido possível para dar assistência ao cliente. Também é sua função zerar o relógio interno do consumidor. O gerente deve falar com o consumidor (onde quer que ele esteja na loja) em no máximo de três a cinco minutos (o tempo de espera que foi passado pela Specialist) para oferecer a informação ou a ajuda que o consumidor está buscando.

Então aqui está o que aconteceu nessa situação. O consumidor entrou em uma loja lotada e assumiu que ele poderia ter de esperar por uma eternidade, o que apenas com umas poucas exceções seria o caso em outra loja. Contudo, a experiência na Apple Store foi diferente, porque o consumidor se sentiu valorizado logo que entrou na loja. Seu relógio interno foi zerado, e o ritmo da sua vida diminuiu. Esse é um conceito psicológico fundamental. Um mero cumprimento já dá ao consumidor a sensação de que ele faz parte do jogo. O consumidor passa a saber que foi percebido e que faz parte daquilo tudo. Se o consumidor não recebe boas-vindas e tem de esperar três minutos, as coisas se complicam rapidamente. O consumidor fica agitado. Frustrações acumuladas ao longo do dia vêm à tona, e todo mundo sai perdendo. Mas apenas por ter sido cumprimentado e por terem percebido que ele está ali, o consumidor já se dispõe a esperar pacientemente durante um tempo.

Quando Melinda, a funcionária da Apple, disse ao consumidor que demoraria no máximo de três a cinco minutos até que pudesse ajudá-lo, ela zerou o

relógio interno do consumidor e fez com que a contagem recomeçasse. Então o consumidor começou a experimentar os iPads, que estavam ligados e prontos para uso, com os vários programas já habilitados. (Aparelhos com problema são consertados ou trocados na mesma hora nas Apple Stores. Com que frequência você se depara com essa eficiência em outras lojas? Poucas vezes.) Talvez o consumidor venha a descobrir algo por conta própria que ele não sabia sobre os iPads. O seu relógio interno é zerado novamente. Quando outros Specialists ou atendentes passaram pelo consumidor, alguns sorriram e o cumprimentaram. O consumidor pode nem ter reparado, mas seu relógio interno foi zerado mais uma vez. Finalmente, o gerente chegou a ele depois de alguns minutos para zerar o seu relógio novamente.

Se você perguntasse ao consumidor desse exemplo quanto tempo ele passou esperando pelo atendimento, o que você acha que ele responderia? Dez minutos? Errado. Ele diria “Dois ou três minutos”. Isso porque ele foi cumprimentado assim que entrou na loja, e o gerente, o responsável pela relação com o consumidor, retornou a ele para zerar seu relógio interno. Uma vez que ele diz ao consumidor que ele é o próximo a ser atendido ou que ele terá de esperar três minutos para receber assistência, o consumidor pensa que o atendimento só demorou alguns poucos minutos. Ele deixa a loja pensando *Ótimo serviço. Rápido e eficiente!*

Se toda loja de varejo tivesse um serviço ao consumidor como o da Apple, o mundo seria um lugar melhor. – Michael M.

Como perder U$70.000 em cinco minutos

Não zerar relógios internos pode custar caro para o seu negócio. A maioria das pessoas odeia a experiência de comprar um carro porque elas se sentem pressionadas pelos vendedores, que trabalham com comissões. Ao invés de zerar os relógios internos dos consumidores, esses vendedores enlouquecem os relógios das pessoas! Meu amigo Tim e sua esposa, Denise, tiveram uma experiência diferente em uma concessionária, mas que foi igualmente frustrante.

Tim e Denise acabaram comprando um Mercedes porque o vendedor da outra concessionária, da Audi, não seguiu os passos de serviço da Apple e não zerou seus relógios internos. Tim e Denise não conheciam os cinco passos de serviço da Apple; tudo que sabiam é que sua experiência na concessionária havia sido tão ruim que eles viraram as costas e foram embora, direto para a loja da concorrência, onde compraram seu carro novo naquele mesmo dia. Mas depois de ouvir sua história, ficou bem claro para mim que não seguir os cinco passos de serviço da Apple, principalmente o de receber bem os consumidores, custou U$70.000 para a Audi. Segue o que aconteceu.

Meus amigos estavam entre comprar um carro da Audi ou da Mercedes. Ainda que eles estivessem bastante impressionados com os modelos da Mercedes, os preços dos da Audi eram melhores, e eles já tinham tido um Audi no passado e haviam gostado do carro. Sendo assim, foram a uma concessionária da Audi com o talão de cheques em mãos, dispostos a comprar um carro novo. A

recepcionista nem olhou para eles. Eles esperaram alguns minutos bem na frente dela. A recepcionista não olhou para eles, não sorriu e nem pareceu notar que eles estavam ali. Quando Tim e Denise finalmente perguntaram por algum vendedor, a recepcionista disse que eles “não tinham marcado uma visita” e que nenhum vendedor estava disponível. Ela disse a eles que se esperassem, talvez alguém viesse ajudá-los dentro de quarenta e cinco minutos!

Tim e sua esposa ficaram confusos porque nunca haviam ouvido falar que era necessário marcar visitas em concessionárias. Talvez se a recepcionista tivesse explicado a eles a situação, eles teriam entendido. Mas nenhuma explicação foi dada. Eles resolveram ir embora, e a recepcionista sequer se despediu deles. Tim e Denise foram direto à loja da Mercedes no final da rua, onde um vendedor, Alan, os recebeu com calorosas boas-vindas assim que entraram na loja. Não levou mais do que cinco minutos do momento em que entraram na concessionária para que já estivessem resolvidos. Eles ficaram tão satisfeitos com a experiência que tiveram com a Mercedes que compraram um de seus modelos no mesmo dia, gastaram mais do que gastariam na concessionária da Audi e ainda recomendaram Alan para seus amigos que estavam em busca de um carro.

A Audi perdeu uma venda porque seus funcionários não foram treinados como os da Apple. Segue como a conversa teria sido caso a Audi treinasse de forma eficiente seus funcionários.

Recepcionista (após alguns passos ou segundos depois de o casal ter entrado na loja): Olá, bem-vindos à Audi. Como eu posso lhes ajudar?

Consumidor: Estamos em busca de um carro novo.

Recepcionista: Ótimo. Nós adoraríamos lhes ajudar nessa busca. Nós começamos um novo programa "por agendamento" em nossa loja para que vocês possam agendar um horário específico para nos visitarem. Contudo, já que estão aqui, deixem-me ver se há alguém que possa lhes ajudar agora mesmo.

Consumidor: Obrigado. (começa a dar uma olhada na loja)

Recepcionista (dois minutos depois): Nossos vendedores estão realmente ocupados hoje. "Fred" pode lhes atender assim que terminar o atendimento de outro consumidor. Nós queremos respeitar o tempo de vocês, então eu devo lhes dizer que demorará quarenta e cinco minutos para que ele possa lhes atender. Se vocês puderem aguardar, Fred lhes atenderá. Mas continuem dando uma olhada na loja, e caso algum funcionário fique disponível antes, eu o enviarei a vocês na mesma hora. Posso lhes oferecer um café ou algo para beber enquanto esperam?

Consumidor: Seria ótimo. Não queríamos ter de esperar tanto, mas já que estamos aqui, vamos aguardar pelo atendimento. (O consumidor ainda está irritado e relutou em aceitar os quarenta e cinco minutos de espera, mas pelo menos foi informado sobre o processo, e seu relógio interno foi regulado. Ele faz parte do jogo.)

Recepcionista (cinco minutos depois): Alguém já veio atendê-los?

Consumidor: Não, nós ainda estamos aguardando.

Recepcionista: Deixem-me checar como Fred está indo com o atendimento. Eu volto já.

Recepcionista (três minutos depois): Fred ainda está com o outro consumidor, mas Marvin está quase livre. Ele virá atendê-los dentro de quinze minutos. Enquanto vocês o aguardam, gostariam de dar uma olhada no nosso novo sedan? Ele foi eleito o carro do ano. É uma experiência maravilhosa. Sintam-se livres para darem uma olhada no interior dele e em seus detalhes.

Marvin (dez minutos depois): Olá, meu nome é Marvin. Peço que nos desculpem pela demora.

Consumidor: Sem problemas. Nós só esperamos por alguns minutos.

Os consumidores não esperaram apenas "alguns minutos". O casal aguardou por quase meia hora, mas seu relógio interno foi zerado várias vezes durante o processo. Eu apresentei essa "versão Apple" de atendimento para os meus amigos, Tim e Denise, e eles concordaram que se uma interação

como essa tivesse se dado na concessionária da Audi, eles teriam aguardado e comprado o carro que estavam buscando. A concessionária poderia ter ganhado U$70.000 em uma negociação simplesmente por zerar o relógio interno dos consumidores. Ao contrário, a concessionária perdeu a venda, e meus amigos passaram a criticar a marca para seus amigos e familiares. Agora, se você pensar mais a fundo sobre esse caso, a venda foi pelo ralo bem antes de a recepcionista deixar de seguir os passos de serviço da Apple. A concessionária perdeu a venda no processo de contratações, e é por isso que o Capítulo 2 é tão importante. A recepcionista nunca deu um sorriso para os consumidores. Ela não foi amigável. Em outras palavras, a Apple nunca a teria contratado! Você pode treinar pessoas para receber bem os consumidores, para sorrir e zerar seus relógios internos, mas, se não é da natureza delas serem amigáveis, os cinco passos não servirão para nada.

Minimizando frustração no lugar mais feliz do planeta

Zerar o relógio interno não é uma novidade em outras áreas de serviço ao consumidor. A Apple simplesmente aplica esse conceito na comunicação entre atendentes e consumidores. Mas muitas empresas investem em zerar os relógios internos de seus consumidores, principalmente na área de telefonia e de suporte técnico. Amazon, Symantec, AT&T e muitas outras marcas avisarão a você qual a expectativa de espera quando você ligar em busca de assistência. Os telefonistas da AT&T e da Amazon pedem permissão aos consumidores antes de os colocarem em espera e retornam ao telefone em um

ou dois minutos para mantê-los informados sobre o processo. Visite a página de suporte da Symantec, empresa que produz a famosa suíte de programas Norton, e o tempo de espera para atendimento telefônico estará exposto de forma clara no site (a Amazon também dispõe o tempo de espera em seu site). Pense sobre isso. O que faria com que você se sentisse melhor, simplesmente esperar às cegas durante seis minutos ou saber através do site que o tempo de espera será de seis minutos? A segunda opção, é claro.

A Disney tem mais experiência do que qualquer outra marca quando o assunto é gerar sorrisos. Mas conforme os mais de 30 milhões de visitante que vão anualmente ao Walt Disney World podem lhe confirmar, a experiência do “lugar mais feliz do mundo” pode ser atrapalhada por longas, longas filas. A era do smartphone produz visitantes impacientes, e a Disney investe o tempo todo para que o seu serviço ao consumidor se mantenha eficiente e melhore a experiência dos consumidores integralmente.

Os técnicos da Disney e os Imagineers (os funcionários que surgem com novas ideias de brinquedos e atrações) têm de desenvolver formas para que as pessoas se mantenham informadas e entretidas durante a espera. Ainda que a Disney não use a expressão “zerar os relógios internos”, é exatamente isso que eles fazem quando mandam o Capitão Jack Sparrow para entreter as pessoas que aguardam em filas longas. Sim, há uma central sob o Cinderella’s Castle com televisores de tela plana mostrando o tempo de espera para cada atração. Os técnicos responsáveis enviam até mesmo pequenos desfiles de personagens para manter os visitantes ocupados ou para fazer com que as pessoas se

locomovam para uma parte menos lotada do parque. Se um restaurante está cheio demais, os técnicos enviam “recepcionistas” para entregar cardápios às pessoas na fila. Eles estão até mesmo experimentando oferecer pequenos videogames (que têm duração de um minuto e meio) para manter as pessoas ocupadas enquanto esperam. O objetivo da Disney, obviamente, é deixar os seus visitantes felizes, e a Disney notou que quanto menos tempo você *percebe* estar esperando em uma fila, mais feliz você fica.

Três simples segredos das empresas campeãs em atendimento ao consumidor

Se você estudar as melhores marcas de nosso tempo quanto à qualidade do serviço ao consumidor, incluindo Ritz Carlton, Four Seasons Hotels, Zappos, Nordstrom, Starbucks, FedEx e Apple, você descobrirá algo em comum entre elas. Todas aprenderam que consumidores e visitantes querem três coisas – uma equipe esperta, um rosto amigável e um serviço veloz.

- **Espertos.** Ter uma equipe esperta é ter uma equipe que sabe o que faz. Todos no setor de vendas da Apple conhecem os produtos. Alguns funcionários são mais especializados que outros e focam em certas áreas ou categorias de produtos, mas todos podem explicar qualquer produto. Na Parte III você aprenderá sobre uma empresa de sabonetes chamada Lush, que envia exemplares de todos os seus produtos para cada funcionário a fim de que cada um deles possa falar sobre cada produto por experiência pessoal.

- **Amigáveis.** Pessoas amigáveis o cumprimentam com um sorriso, dizem como se chamam, perguntam o seu nome e o usam durante a conversa, oferecem plena atenção a você, têm uma atitude positiva e o levam até a porta como se você fosse um convidado em suas casas.

- **Velozes.** Um serviço veloz não deve ser interpretado como receber e despachar clientes o mais rápido possível. Um atendimento veloz é um atendimento que é tão veloz quanto o consumidor espera! Se um consumidor da Apple entra em uma loja e diz "Estou no meu horário de almoço, não tenho muito tempo", um funcionário da Apple atenderá essa pessoa o mais rápido que puder. Mas se outro consumidor quer investir uma quantidade razoável de tempo em aprender sobre o MacBook e demora uma hora para responder a cada pergunta que lhe é feita, não há problema algum nisso. Lembre-se, os funcionários da Apple Store ouvem constantemente que seu objetivo não é vender coisas. Seu objetivo é fazer da vida das pessoas algo melhor. É enriquecer a vida do consumidor e fazer com que ele saia da loja com um sorriso. Para alguns, um sorriso significa entrar e sair da loja em cinco minutos. Para outros, um sorriso significa passar uma hora na loja.

Eu conversei com o atendente da Apple Store durante quase duas horas. Passamos pelo menos uma hora e meia dessas duas horas conversando sobre futebol universitário, e não sobre produtos. – Ryan M.

Jogue no ataque, e não na defensiva

Minhas filhas adoram levar seus brinquedos favoritos junto com elas no banco de trás, sempre que

viajamos. O problema: elas costumam deixar esses brinquedos caírem debaixo do banco e berram para o motorista (normalmente eu ou minha esposa) porque não conseguem alcançar o sapato da Polly, a saia do Zhu Zhu Pet ou qualquer outra coisa que resolveram levar junto delas no carro. Não é nossa culpa que elas percam suas tralhas no carro, mas toda a raiva, culpa e frustração sobra para a gente.

Esses comportamentos infantis (ficar na defensiva, culpar o outro, fazer tempestade em copo d'água e não tentar resolver os problemas que se criaram) são esperados de uma criança de quatro anos de idade, mas infelizmente eles também são bastante comuns na forma como funcionários lidam com consumidores que têm questões legítimas sobre o serviço prestado. Você já ouviu um dos seguintes comentários como resposta para uma questão de serviço ao consumidor?

- "Essa é a política da empresa, não posso fazer nada."
- "Eu não trabalho nesse departamento e não posso lhe ajudar."
- "Eu acabo de voltar de férias e não sei nada sobre isso."
- "Ele é novo na empresa e ainda não sabe o que está fazendo."
- "Você não pode usar esse cupom porque ele só valia até ontem."
- "Ninguém nunca teve problema com isso antes."
- "Estou atendendo outra pessoa no momento."

Erros crassos no serviço ao consumidor parecem ser inevitáveis. Os consumidores reclamam e muitas vezes têm de esperar, não importa onde estejam.

Zerar o relógio interno do consumidor é ainda mais importante nessas situações. Os vendedores precisam ser espertos, amigáveis e velozes. Eles também precisam ter a habilidade necessária para deixar as coisas mais leves para consumidores irritados. O processo flui muito melhor se os funcionários são treinados para jogarem para a frente, e não na defensiva.

Minha esposa escreve uma coluna de serviço ao consumidor no nosso site e recebe ótimas histórias de atendimentos enviadas por pessoas do país inteiro. Segue uma história de como um restaurante da Outback Steakhouse de Louisville, Colorado, soube jogar para a frente e marcou um golaço.

Minha esposa e eu entramos no restaurante da Outback Steakhouse certa noite, para um jantar rápido. A garçonete pegou nossos nomes e nosso pedido de uma mesa para dois. Enquanto aguardávamos, várias pessoas foram entrando no restaurante e percebemos algo. Vários grupos de três ou quatro pessoas estavam pegando mesas, mas nós continuávamos esperando – isso continuou acontecendo, grupos de mais de duas pessoas passando a nossa frente enquanto podíamos ter pego uma das mesas maiores. Assim que falei sobre isso com o gerente, rapidamente nos foi dada uma mesa, com um pedido sincero de desculpas e aperitivos por conta da casa. Nesse momento, nós estávamos satisfeitos com a rapidez com que responderam à nossa questão e aproveitamos os petiscos.

Acontece que o dono desse e de vários outros restaurantes da Outback estava no local e veio até a nossa mesa, nos pediu desculpas pelo ocorrido e explicou que a garçonete era nova e que ele havia acabado de realocá-la para o turno da noite, por isso ela ainda precisava de treinamento. Ele assumiu a culpa, dizendo que o problema tinha a ver com uma falha de treinamento, ao invés de culpar o funcionário. Depois perguntou se poderia continuar a conversa conosco depois que terminássemos nossa refeição e se ofereceu para pagar nossa sobremesa.

Ele passou quase vinte minutos conversando com a gente, ouvindo atentamente nossas opiniões sobre vários tópicos relacionados ao seu restaurante e nossas observações e experiências no geral. Essa foi uma maneira ótima de lidar com uma simples falha de serviço, indo bem além do que esperávamos. Ficamos felizes depois dos aperitivos grátis e

ainda mais felizes depois das sobremesas grátis e da atenção especial que o dono nos ofereceu.

Mas o motivo de enviarmos esta história é o que aconteceu depois – o dono do restaurante deixou todo o jantar por conta da casa e só pediu que déssemos uma gorjeta para a garçonete que nos atendeu. Essa foi uma saída maravilhosa para o fato de ter nos deixado esperando mais do que devíamos ter esperado por uma mesa e um ótimo exemplo de como lidar com uma falha de serviço ao consumidor. Isso nos deixou chocados... ele nos deu o seu cartão e nos ofereceu outra refeição por conta da casa, aperitivos, duas entradas, dois drinks e duas sobremesas, se nós voltássemos duas semanas depois, déssemos outra chance a eles e conversássemos com o gerente responsável para lhe passar nossas opiniões.[70]

Vanessa costuma parafrasear histórias que cita em seus artigos, mas nunca viveu uma situação em que pudesse citar essa história, e nem eu vivi algo parecido. Esse dono da Outback poderia começar a oferecer sessões de treinamento de serviço ao consumidor para gerentes de restaurante e garçons! Eu desafio todos os profissionais que trabalham com atendimento ao consumidor a pararem de agir na defensiva e começarem a agir como esse da Outback sempre que algum consumidor se sentir insatisfeito. Se você topar o desafio, certamente conseguirá zerar os relógios internos de seus consumidores, fortalecer a imagem que eles têm da sua marca e mantê-los por toda a vida.

Se a sua equipe não está recebendo bem os consumidores e zerando seus relógios internos, então feche este livro agora e marque uma sessão de treinamento para instruir sua equipe o mais rápido possível sobre essas posturas importantíssimas. Vá em frente. Eu posso esperar. Nada mais neste livro importa se a sua equipe não compreende ou não pode executar os passos apresentados nos capítulos 8 e 9. A Parte III do livro será uma perda de tempo, como maquiar um porco e esperar que ele fique mais

bonito. Tome o tempo que precisar. Quando você retornar, nós continuaremos do mesmo ponto e, no Capítulo 10, discutiremos o conteúdo de conversas de venda.

Confira

1. Revise todos os pontos do seu atendimento ao consumidor. Você e sua equipe estão recebendo os consumidores calorosamente? Vocês estão fazendo com que eles se sintam adentrando um ambiente organizado, que pode lhes ajudar? Vocês estão deixando bem claro para eles quanto tempo levará para que possam expor as suas necessidades e para que tenham suas perguntas respondidas?

2. Treine sua equipe para zerar relógios internos. Se você gerencia um negócio de qualquer tipo, que funcione via telefone ou em um ambiente físico, todas as pessoas da sua equipe devem ser instruídas a seguir os cinco passos de serviço e da maneira correta para zerar os relógios internos dos seus consumidores.

3. Forneça treinamento de forma consistente. Os gerentes da Apple oferecem feedback e reconhecimento constantemente para as suas equipes. Os gerentes da AT&T oferecem sessões de treinamento uma vez a cada semana para seus funcionários, a fim de que eles revisem como receber bem os consumidores e até mesmo interpretem diferentes papéis em pequenas simulações de atendimento, para que cada funcionário seja um perito em oferecer uma experiência superior aos consumidores.

70 Vanessa Gallo, “Play Offense, Not Defense When You Make a Customer Service Blunder”,

Customer Service Stinks, Gallo Communications. 11 de Novembro de 2010,

http://gallocommunkations.eom/2010/ll/ll/play-offense-not-defense-when-you-make-a-customer-service-blunder/ (acessado em 31 de Dezembro de 2011).

CAPÍTULO 10

Venda os benefícios

As pessoas não querem apenas comprar computadores. Querem saber o que podem fazer com eles, e é exatamente isso que mostramos a elas.

– Steve Jobs

Minha sogra, Patty Cook, se interessou em comprar um iPad para o seu marido, Ken. Conforme nos aproximávamos dos feriados de fim de ano, ela me pediu ajuda para comprar o presente. Percebendo uma oportunidade única de realizar uma pesquisa de campo, disse a ela que devíamos visitar a Apple Store e pedir ajuda a um Specialist. Propositalmente evitei dar qualquer dica a ela e não disse nada quando fomos à loja. Era importante para mim observar a interação entre ela e o Specialist e qual seria o impacto dessa interação em Patty, sem que eu influenciasse a sua decisão. Patty é amigável e expansiva, então não seria difícil para um funcionário da Apple executar os passos de serviço com ela. Sabia pouco sobre os produtos da Apple ou sobre computadores no geral, então precisaria que lhe explicassem o básico. Nós tivemos duas conversas com dois funcionários diferentes. Os resultados foram muito, muito diferentes.

A primeira coisa que aprendi é que a Apple acerta mais do que erra, mas que ela também erra de vez em quando. Tudo neste livro tem o intuito de lhe inspirar. Os conceitos que você está aprendendo o ajudarão a criar uma experiência excepcional para os seus consumidores, independentemente de você

vender produtos ou serviços em uma loja física, na internet ou através do telefone. Meu ponto de partida é que a Apple refinou o modelo de serviço ao consumidor a um nível mais alto do que qualquer outra grande empresa, mas, possuindo 30.000 funcionários ao redor do mundo, mesmo a Apple encontra dificuldades em atingir a experiência ideal a cada interação com o consumidor, principalmente se alguém no setor de vendas não é instruído constantemente sobre os cinco passos de serviço. A seguir, apresento dois exemplos – um em que as coisas saíram erradas e outro em que tudo correu da maneira correta.

Quando as coisas deram errado

Na primeira loja, fomos atendidos por uma Specialist, Alba, que não seguiu os passos de serviço e não marcou pontos com Patty. Veja se você compreende o motivo.

Patty: Olá, estou pensando em comprar um iPad para o meu marido. Você pode me falar mais sobre o produto?[71]

Alba: Bem, nós temos dois modelos. Um se conecta por Wi-Fi e outro por 3G, para que você possa acessar a internet de qualquer lugar. O modelo com 3G sai a partir U$629.

Patty já está confusa, em menos de um minuto de conversa. Ela não tem conhecimentos técnicos. Não faz ideia do que significa Wi-Fi ou 3G. Ela não sabe nem sequer o que perguntar em seguida, e Alba não está conseguindo orientá-la.

Patty: Esse é o top de linha? (Será que Patty realmente precisa do melhor modelo do iPad? Alba não tentou descobrir isso.)

Alba: Esse é o iPad 2. Todos os modelos que temos fazem exatamente a mesma coisa. A única coisa que muda é a capacidade de armazenamento. Ela pode ser de 16 gigabites, 32 gigabites ou 64 gigabites.

Nesse momento, Patty faz cara de paisagem: ela está completamente perdida. Eu me sinto péssimo porque disse a Patty que comprar um produto da Apple seria uma experiência memorável. Estou em dúvida se entro na conversa ou não. Decido deixar as coisas correram para ver o que acontece. Sim, eu sei, sou um péssimo genro!

Patty: Meu marido é fotógrafo, e ele quer guardar as fotos no iPad.

Alba: Ele certamente pode fazer isso. (Longa pausa. Ninguém fala nada. Está ficando difícil não me intrometer.)

Patty: Você recomenda algum dos modelos?

Alba: Como eu disse, eles fazem a mesma coisa. A única diferença é a capacidade de armazenamento, e se você quer um aparelho com Wi-Fi ou com 3G.

Nesse momento, minha filha de seis anos, que também estava com a gente, nos salvou ao dizer em alto e bom som: “Preciso ir ao banheiro!” Ela não era a única que estava precisando de alívio. Patty e eu deixamos a loja sem ter fechado a compra e sem nos sentir “enriquecidos” pela experiência. Patty estava bastante confusa, e a Apple falhou em conseguir realizar a venda ou construir uma relação com um novo consumidor. Onde Alba errou? Seguem alguns motivos para a experiência não ter dado certo:

• Alba expôs as especificações do produto, mas não os seus benefícios. Ninguém liga para especificações. As pessoas ligam para como o produto ou o serviço irá melhorar suas vidas.

• Alba não soube sondar o consumidor. Ela não fez perguntas para orientar a conversa. Quando Patty perguntou se o iPad “era o top de linha”, um Specialist bem treinado teria buscado saber se o produto era o ideal para o consumidor, e não tentado vender o modelo mais caro. Lembre-se, Steve Jobs

disse certa vez que ele não queria dar aos consumidores o que eles queriam. Ele queria dar a eles aquilo de que precisavam.

• Alba em momento nenhum tentou criar uma conexão emocional com a gente. Não perguntou a Patty seu nome, não me perguntou meu nome e nem sequer perguntou nada sobre a neta de Patty, uma criança de seis anos de idade que estava sentada logo ao nosso lado rindo e brincando com um iPad. Ela nem sequer disse “Sua neta poderá brincar com o iPad do seu marido quando for visitar vocês!”

Eu convenci Patty a sair novamente atrás do iPad, deixar aquela experiência de lado e voltar à Apple Store com a esperança de que seríamos atendidos por um Specialist que tivesse sido melhor treinado. Dessa vez, fomos recebidos por Jessica, que conhecia bem os cinco passos de serviço da Apple. Foi uma experiência completamente diferente para Patty e bem mais satisfatória.

Quando tudo correu da maneira correta

Patty: Quero comprar um iPad para o meu marido. Você pode me falar sobre o produto?

Jessica: Claro. Sem problemas. O grande diferencial do iPad é a sua portabilidade. Você pode navegar na internet, se divertir com jogos, checar e-mails, tirar fotos, armazenar vídeos – há muitas coisas que você pode fazer com ele.

Patty: Ele adora realizar buscas na internet e brincar com jogos. Mas quero que ele possa ficar comigo no sofá ao invés de ter de ir para o quarto para jogar pôquer on-line.

Jessica: Exatamente (rindo). O iPad resolverá isso! Vocês têm internet sem fio?

Patty: Não, mas meu filho mencionou que precisaríamos instalar uma. Ele pode realizar a instalação.

Jessica: O motivo para eu lhe perguntar isso é que há dois tipos diferentes de iPad. Há o que só vem com Wi-Fi, para você se conectar com uma internet sem fio, seja na rede da sua casa ou na rede aberta de uma loja da Starbucks ou em qualquer lugar que ofereça Wi-Fi. Mas também há o iPad com Wi-Fi e 3G. O 3G possibilita que você se conecte à internet de qualquer lugar.

Patty: Ele provavelmente gostará disso. Ele é fotógrafo, adorará poder ir a convenções e mostrar suas fotos.

Jessica: Caso ele costume viajar, o 3G é ótimo porque ele poderá se conectar à internet através do sinal de celular. A próxima coisa a se pensar é a capacidade de armazenamento, quanto espaço você tem no seu aparelho, quantas coisas você pode armazenar nele. Fotos ocupam bastante espaço. Músicas, vídeos, tudo isso ocupa espaço. Nosso modelo mais básico tem 16 gigabites de capacidade. Com essa capacidade, você pode armazenar cerca de alguns milhares de músicas. Um filme completo em alta definição ocupa cerca de 2 ou 3 gigabites, o que é bastante se considerarmos uma capacidade de 16 gigabites.

Patty: Não acho que ele vá querer assistir a filmes. Seria mais para fotos mesmo.

Jessica: Entendi. Então seria melhor o modelo de 16 GB ou de 32 GB. O modelo de 32 GB pode ser melhor porque ele oferece uma capacidade extra. Não há como aumentar a capacidade de armazenamento do aparelho. Sendo assim, recomendo que você parta de uma capacidade maior para que haja um espaço extra para as fotografias dele.

Patty: Então qual era aquele modelo que sempre estava conectado à internet?

Jessica: Esse é o Wi-Fi com 3G. Os planos de celular para ele são oferecidos tanto pela AT&T quanto pela Verizon.

Patty já estava decidida pelo modelo de 32 GB. Mas Jessica ainda não tinha terminado. Ela queria fechar a venda com um “uau!” do consumidor, apresentando algo a mais que impressionaria a consumidora e que se relacionaria diretamente com algo que Patty havia mencionado durante a conversa. “Venha comigo”, disse Jessica, enquanto caminhava com Patty para a parede de acessórios que há no fundo da loja. “Esse é o kit para câmeras. Seu marido poderá tirar suas fotografias, tirar o cartão de memória da máquina, inseri-lo nessa entrada e transferir suas fotos para o

iPad.” Patty ficou empolgadíssima. Para mim, a venda já estava fechada. Mas Jessica ainda tinha algo mais para nos mostrar...

“Há uma outra coisa que eu gostaria que vocês considerassem”, ela nos disse. “Quando o seu marido ganhar o seu iPad, você pode dizer que nós oferecemos aulas gratuitas aqui na loja, caso ele queira aprender como usar o produto.” Steve Jobs, que tinha a fama de surpreender seus ouvintes com um “algo mais” no final de suas apresentações, teria ficado orgulhoso com esse atendimento.

Patty e eu deixamos a loja porque tínhamos um outro compromisso, mas a venda já estava fechada. Minha sogra comprou o iPad 2 alguns dias depois (o modelo de 32 GB que Jessica havia recomendado). Ken era um consumidor satisfeito na manhã do dia 25 de dezembro. Patty se sentiu mal porque Jessica não levou a venda. Eu disse a ela que na Apple Store os funcionários não trabalham com comissões, e Jessica não seria censurada pelo tempo que passou com Patty. Ela fez o seu trabalho, o fez muito bem, e Patty estava satisfeita. Isso é o que importava para Jessica. No que Jessica acertou?

- Jessica focou nos benefícios, e não nas especificações. Ao invés de usar termos como 3G e Wi-Fi, Jessica foi direto ao que Patty (e Ken) poderiam fazer com o aparelho: brincar com jogos eletrônicos, enviar e-mails, tirar fotos, assistir a filmes etc. Foi nesse momento que Patty abriu um sorriso e se encantou com a ideia de comprar um iPad. Ela não estava perdida frente a um monte de informações. Estava empolgada com o que Jessica lhe dizia. Ela passou a gostar do processo de compra. Jessica construiu uma relação com Patty. A partir do momento em que você constrói uma relação com o

consumidor, ele faz com que o processo de venda flua mais facilmente.

• Jessica sondou Patty com algumas perguntas bem simples para entender a situação e saber como Ken utilizaria o aparelho.

• Jessica soube ouvir atentamente e utilizou o que ouviu para conseguir um "uau!" do consumidor, apresentando a Patty o kit para câmeras.

Esse é o ponto de partida. Lembre-se, eu disse que Patty é expansiva e adora conversar. Patty ficou tão satisfeita com a experiência de compra que perguntou a Jessica como ela podia falar com o seu gerente para elogiar o atendimento. Eu fiquei surpreso – mas acho que nem deveria ter me surpreendido – quando Jessica disse "Obrigada. Mas o que importa é que você esteja feliz". Patty insistiu, mas Jessica manteve o que tinha dito – agradeceu, mas disse que não era necessário que Patty falasse com o seu gerente para elogiar o atendimento.

O fato de Jessica ter recusado uma oportunidade de um consumidor elogiar o seu trabalho para o seu chefe chocaria empreendedores do mundo todo. Isso lhe diz tudo o que você precisa saber sobre por que as Apple Stores fazem tanto sucesso e sobre por que você pode estar alguns passos atrás delas quando se trata de serviço ao consumidor. Faça honestamente essa pergunta a si mesmo: caso um consumidor dissesse aos seus funcionários que gostou tanto do atendimento que gostaria de elogiar pessoalmente a experiência para o seu gerente, os seus funcionários correriam para a sala dos seus gerentes para exibir a eles um consumidor satisfeito? É claro que sim. O motivo pelo qual Jessica não quis que Patty fosse lhe elogiar é que isso não seria nenhuma novidade para o seu gerente. Isso é o que se *espera* dos

funcionários da Apple Store, que eles criem momentos mágicos no setor de vendas todos os dias. O gerente de Jessica não conseguiria trabalhar se ela levasse todo consumidor satisfeito para a sua sala! Eu perguntei a funcionários da Apple Store por que Jessica não aproveitou essa oportunidade. Eles disseram que isso acontece com todos eles, todos os dias. Isso faz parte do show da Apple. Será que a atendente que interpreta a Cinderella na Disneylândia correria até seu supervisor para dizer "Você viu o sorriso no rosto daquela garotinha?! Eu devo ser realmente uma ótima atendente!" É claro que não. Momentos mágicos já são esperados a toda hora na Disney e na Apple Store.

"A experiência da Apple enriqueceu a sua vida?", perguntei a Patty.

"Sim, enriqueceu", ela confirmou.

"Quando você preencher o questionário que a Apple vai lhe enviar por e-mail, você dirá que vai recomendar a Apple para outras pessoas?"

"Sim, sem dúvidas", Patty respondeu.

É isso que importa para a Apple.

O que os seus consumidores realmente adoram

Os funcionários da Apple falam de benefícios, e não de especificações. A Apple se dedicou a comunicar os seus benefícios na inauguração de sua primeira loja, em 2001. Nessa época, os varejistas estavam aproveitando oportunidades de se comunicar menos com os seus consumidores; a Apple decidiu se comunicar ainda mais com os seus consumidores. "Nós descobrimos formas de investir em conversas sempre que possível. Nós falamos com eles enquanto utilizam os produtos nas mesas. E quando eles

participam de workshops. Essas conversas nos ensinaram que os consumidores adoram os nossos produtos, mas o que eles realmente querem é fazer um álbum com fotos de família. Eles querem fazer filmes com seus filhos. Ou um site sobre viagens ao redor do país."[72]

Steve Jobs não era apaixonado por computadores. Ele era apaixonado por criar ferramentas com design elegante e fáceis de usar que ajudassem as pessoas a liberar sua criatividade. Os funcionários mais eficientes da Apple – e os melhores vendedores de qualquer empresa – focam nas necessidades dos consumidores e em como o produto ou o serviço vai melhorar suas vidas.

Quando eu entrei em uma Apple Store perto do Paris Opera – uma das mais belas Apple Stores do mundo – eu perguntei a um Specialist chamado Philippe sobre o novo iPhone 4S que tinha acabado de ser lançado.

"Philippe, por que eu devo investir nesse novo modelo ao invés de comprar um iPhone 4, que serve perfeitamente aos meus propósitos?", perguntei.

"O iPhone 4S ainda é o nosso melhor celular", ele disse. "Ele é veloz, tem uma imagem melhor, tira melhores fotos e faz melhores vídeos." Ele nem sequer mencionou as especificações do novo chip A5, que torna isso tudo possível, porque Philippe sabe que essas especificações não importam para a maioria dos consumidores, não tanto quanto esses aspectos que afetam o cotidiano de suas vidas. Eu achei impressionante que, a 6.000 milhas da central da Apple em Cupertino, Califórnia, um Specialist na França conseguia se comunicar tão claramente e de forma tão eficiente quanto os Specialists das Apple

Stores do Vale do Silício. Venda os benefícios – todo funcionário da Apple compreende essa mensagem.

Poucas pessoas ligam para o fato de um iPhone 4S ter um chip A5 dual-core. Tecnicamente falando, o chip A5 “é um modelo que funciona com base na CPU dual-core ARM Cortex-A9 com um acelerador NEON SIMD e uma GPU dual-core PowerVR SGX543MP2”.[73] Essa explicação lhe inspirou a correr para comprar um novo celular ainda hoje? É claro que não. Essa explicação não lhe inspira porque não trata de você. Ela trata de uma tecnologia. Consumidores nunca veriam uma explicação como essa em materiais de marketing da Apple e nem gostariam de ouvir algo tão técnico como isso dos funcionários da Apple Store. Ao contrário, adorariam ouvir algo semelhante ao que me disse Philippe: nosso novo chip A5 torna tudo mais rápido – navegar na internet, variar entre aplicativos, jogar jogos eletrônicos e todo o resto.

Quando a Apple enviou e-mails para milhões de consumidores apresentando o novo iPhone 4S, a primeira frase do e-mail dizia que o iPhone 4S era o celular mais impressionante da Apple lançado até então. Por quê? Por causa do Siri, entre outras novidades. Tecnicamente falando, o Siri é um assistente virtual e navegador de conteúdo para o iOS 5 que utiliza uma interface de linguagem cotidiana para responder a perguntas. A frase anterior está correta, mas é técnica demais para inspirar consumidores. Ela não responde à pergunta “Por que eu deveria me importar com isso?” Ao contrário, o material de marketing da Apple descreve o Siri da seguinte maneira: “O assistente inteligente ao qual você pode pedir para realizar chamadas, enviar mensagens, programar lembretes e muito

mais”. Essa mensagem é fácil de entender, fica na memória e é atraente. Ela vende os benefícios.

Por que eu deveria me importar com isso?

Quando eu estudei Jornalismo na Nothwestern’s Medill School of Journalism, o primeiro conceito ao qual fomos apresentados foi saber responder à seguinte pergunta: “Por que os leitores deveriam se importar com isso?” A mesma técnica se aplica a conversas que você tem sobre a sua empresa, produto, serviço ou causa. As pessoas não ligam para um produto tanto quanto para o que esse produto fará para elas.

Os funcionários da Apple Store são treinados para vender os benefícios por trás dos produtos da Apple, assim como Steve Jobs fazia tão brilhantemente em suas apresentações. Jobs sempre respondia à pergunta “Por que você deveria se importar com isso?” Hoje em dia, eu encorajo os meus clientes a terem uma resposta clara e concisa para essa pergunta e a treinarem a sua equipe de vendas para ter essa mesma resposta. Lembro de ter ajudado o CEO de um fabricante de equipamentos médicos a criar uma mensagem por trás da revolucionária máquina de raios-X de sua empresa.

“Você pode me falar sobre esse novo equipamento?”, eu perguntei.

“É a primeira máquina de raios-X para volumes dinâmicos, que utiliza 320 capturas de altíssima resolução para reproduzir um órgão inteiro em uma única rotação”, disse com orgulho o CEO.

“Deixe-me reformular a pergunta”, eu disse. “E daí?”

“Bem, isso significa que caso você sofra um infarto, os médicos poderão usar esse equipamento para fazer um diagnóstico mais preciso, muito mais rapidamente, o que poderia ser o diferencial entre voltar para casa e viver plenamente sua vida ou nunca mais reconhecer os seus familiares.”

“Agora estou interessado! Por que você não disse isso antes?”, perguntei.

“Eu acho que eu nunca tinha pensado dessa forma”, ele disse.

Comece a pensar dessa maneira. Ninguém liga para o seu produto ou serviço. As pessoas ligam para o que o seu produto ou serviço pode fazer para elas. Vender os benefícios desempenha um papel muito importante na experiência Apple. Tenha certeza de que isso desempenha um papel de destaque na sua experiência também.

Confira

1. Sempre faça a pergunta “Por que eu deveria me importar com isso?” Comunique os benefícios por trás do seu produto respondendo à seguinte pergunta: Por que meus consumidores deveriam se importar com isso? Lembre-se, não tem a ver com você: tem a ver com eles.

2. Comunique-se de forma consistente. Inclua a resposta para a pergunta que você acaba de responder em todos os seus materiais de marketing, sites, propagandas e apresentações.

3. Treine todos para vender os benefícios. Por último, tenha certeza de que cada um dos seus funcionários seja treinado para focar nas necessidades dos consumidores e para articular claramente os

benefícios por trás de todos os seus produtos ou serviços.

71 Patty Cook, Apple customer, in discussion with the author, 14 de Dezembro de 2011.

72 ifoAppleStore.com, “10th Apple Poster”, http://www.ifoappleslore.com/db/lOth-anniversary-poster/ (acessado em 31 de Dezembro de 2011).

73 Wikipedia, “Apple A5”, http://en.wikipedia.Org/wiki/Apple_A5#cite_note-3 (acessado em 31 de Dezembro de 2011).

CAPÍTULO 11

Libere o gênio criativo dos seus consumidores

Eu acredito que as pessoas que compram Macs são os espíritos criativos do mundo. Eles estão no mundo para transformá-lo, e nós produzimos ferramentas para esse tipo de pessoa.

– Steve Jobs

Se você conversa com os funcionários da Apple durante um tempo eles começam a soar como o personagem de Robert Redford no filme *O Encantador de Cavalos*. O personagem de Redford, Tom Booker, sempre solta pequenas pérolas de sabedoria. Seguem algumas falas do filme seguidas por frases que ouvi de funcionários da Apple.

Tom Booker: Eu não ajudo pessoas que têm cavalos com problemas. Eu ajudo cavalos que têm pessoas com problemas.

Genius da Apple: Nós não consertamos computadores. Nós consertamos relações.

Tom Booker: Quando eu trabalho com um cavalo, não adianta que só eu trabalhe. O dono do cavalo tem de se envolver no processo também.

Specialist da Apple: Não adianta que eu só resolva o problema. Eu quero lhe capacitar a encontrar soluções.

Tom Booker: Quando eu trabalho com um cavalo, eu quero saber a sua história. Eu tento imaginar o que está se passando pela sua cabeça.

Gerente da Apple: Nós não contratamos pessoas por elas terem sido ótimos funcionários em outras empresas. Nós contratamos pessoas que possam entrar na cabeça de um consumidor.

Tom Booker: Não há dúvida de que você pode. Você é isso.

Creative da Apple: Não diga que você não pode. Você pode.

No filme, Tom Booker ajuda um adolescente traumatizado a encontrar confiança para montar um

cavalo novamente, depois de um trágico acidente. No cenário da Apple Store, Specialists, Creatives e Geniuses assumem o papel de Tom Booker ajudando as pessoas a descobrirem suas potências interiores e oferecendo a elas ferramentas e o conhecimento necessário para que atinjam seu potencial.

Funcionário da Apple ensinando algo novo ao consumidor. *Fonte: Getty Images.*

Um Specialist da Apple me contou que um consumidor, um homem de idade, certa vez lhe deu um beijo na bochecha antes de deixar a loja. O consumidor estava angustiado para aprender a usar computadores. Seus filhos, que pareciam ser do tipo “sabe tudo”, estavam frustrados com a falta de conhecimento do seu pai e viravam os olhos quando ele lhes fazia perguntas. Quando as crianças foram para outra parte da loja, o Specialist ensinou a esse pai algo sobre Macs que nem as crianças sabiam. Quando as crianças voltaram, o pai mostrou a elas com orgulho o que tinha aprendido. Elas ficaram surpresas, o pai ficou com um sorriso no rosto e finalizou a compra dando um beijo na bochecha do

funcionário. Nesse caso, foi o *consumidor* que se despediu de forma carinhosa do funcionário, uma despedida da qual ele sempre se lembraria!

Construindo relações uma a uma

O One to One é um programa da Apple Store criado para lhe ajudar a tirar o máximo dos produtos. Por U$99, depois da compra de um novo Mac, os consumidores da Apple podem se inscrever para terem um ano de aulas personalizadas. As aulas devem ser marcadas e são conduzidas pessoalmente na Apple Store por Creatives, funcionários treinados para dar instruções sobre produtos e programas da Apple. Os consumidores podem aprender de tudo: o básico do sistema operacional do Mac; como criar um site; como aproveitar, compartilhar e editar fotos e filmes; como criar apresentações; e muito mais. O One to One oferece várias formas de aprendizado: aulas de uma hora de duração com instrutores, workshops com pequenos grupos de usuários ou longos encontros em que vários consumidores trabalham em seus projetos pessoais enquanto um instrutor checa como eles estão indo.

O programa One to One foi criado para ajudar a conquistar consumidores para a vida. Ele foi pensado partindo da premissa de que quanto mais você conhece um produto, mais você o aproveita, e maiores as chances de você construir uma relação de longo prazo com a empresa. E não se esqueça de que quanto mais você gosta de um produto e da experiência que tem com a empresa, maiores as chances de você recomendar esse produto ou serviço para outras pessoas.

Os instrutores são treinados para orientarem, mas também para inspirarem os consumidores, dando a eles ferramentas que façam com que se descubram mais criativos do que poderiam imaginar. A Apple não oferece o One to One como um serviço adicional sem grandes porquês. O One to One é um elemento fundamental para

a experiência Apple, e é por isso que sempre é oferecido e apresentado aos consumidores como um benefício de se comprar um Mac. Em minha experiência pessoal, o programa de apresentações da Apple, o Keynote, mudou a forma como eu elaboro minhas apresentações e como instruo clientes a contar histórias nas suas apresentações. Quando conheci o Keynote, tentei aprender a utilizá-lo lendo o seu manual, mas isso não chegou nem aos pés do que aprendi quando tive aulas com um Creative, que me ajudou a liberar o meu "gênio criativo" para apresentações.

Você deve se lembrar da história de Carolyn DiPiero, apresentada na Parte 1 deste livro. Ela é uma professora aposentada de Modesto, Califórnia, que comprou seu primeiro Mac principalmente pela experiência que teve na Apple Store. DiPiero se inscreveu no programa de treinamento One to One e tirou pleno proveito dele, marcando sessões para aprender tudo que podia sobre o Mac e seus programas. Quando eu perguntei a DiPiero do que ela se lembra dessas sessões de treinamento, ela recordou como os Criatives construíram sua confiança em si mesma através das conversas que tiveram. Eles fizeram com que ela percebesse que eles próprios também estiveram no lugar dela em algum momento e que se eles conseguiram aprender, ela também conseguiria. E é verdade que muitos deles estiveram no mesmo lugar que ela. Eu conheci vários funcionários da Apple Store que investiram no processo de seleção da empresa depois de terem participado do programa One to One. Alguns se tornaram Creatives, outros queriam se tornar Creatives e outros se tornaram Creatives no setor de vendas ou na gerência das lojas. Quantas empresas que você conhece influenciam de forma tão profunda os seus consumidores, ao ponto de muitos desses consumidores terminarem indo trabalhar na empresa? Se você consegue inspirar as pessoas a se sentirem melhor quanto a si mesmas e suas habilidades – e a descobrirem habilidades que elas nem sequer sabiam

que possuíam – essas pessoas serão fiéis a você e se tornarão seguidoras da sua marca.

Os instrutores realmente devem ter impressionado DiPiero, pois ela se lembra claramente de detalhes de suas vidas pessoais:

> Eu descobri que Stewart, que estava na faixa dos quarenta, tinha sido professor. Jimmy era um pouco mais novo, não tinha chegado aos trinta. Jimmy tinha uma história interessante. Ele tinha dado aulas a pessoas que queriam entrar para o ministério. Kirsten tinha sido uma estudante com necessidades especiais no colegial. Ela tinha um problema de aprendizado, mas superou esse problema com a ajuda de seus pais, que a apoiaram bastante. Hoje ela é instrutora na Apple. Uma história impressionante. E Eric era um ótimo motivador. Certa vez eu disse "Eu me sinto burra", e Eric respondeu na mesma hora, "Nunca diga isso!" Eles são todos muito humildes. Eles agem como servos quando na verdade são reis.[74]

O processo de seleção tem um papel importante na experiência de DiPiero. Você notou que muitos dos instrutores que a orientaram já tinham sido professores? Novamente, a Apple não contrata por conhecimento técnico. Ela contrata pessoas pela sua postura, personalidade e habilidade de criar experiências memoráveis. Um velho executivo do varejo da marca me contou que logo nos primeiros anos da Apple Store, a Apple aprendeu que pessoas que já trabalharam como professores normalmente se tornam ótimos instrutores e vendedores. Pense da seguinte forma – se dois pais perguntam a um funcionário de dezenove anos qual o melhor jogo de computador para comprarem para os seus filhos, esse funcionário pode indicar jogos que ele gosta de jogar ou jogos para um público mais velho. Já um funcionário que tenha sido professor de primário tem maiores chances de saber sondar esses consumidores, fazer as perguntas certas e oferecer uma melhor recomendação para eles. Você verá pessoas que já foram professores na Apple. Mas a empresa também contrata pessoas tão diferentes quanto os seus consumidores – pessoas jovens e velhas, que têm um jeito peculiar ou que seguem os padrões, todo tipo de personalidade é encontrado nas Apple Stores. A Apple

celebra a diversidade. Lembre-se também que a cultura da empresa é construída, e não se dá por acaso. Os Creatives entendem que todo mundo tem um gênio criativo que está louco para vir à tona. O trabalho deles é lhe ajudar a descobri-lo.

Uma tática que os Creatives utilizam para lhe ajudar a descobrir o seu gênio criativo é estimular você a tocar os dispositivos. Eles apontam para itens nos computadores (sempre com dois dedos, o que é menos impositivo) e pedem aos consumidores para realizarem as tarefas por eles mesmos. Eles não tiram os computadores das mãos dos consumidores e fazem as coisas eles mesmos sem antes pedir permissão, com frases como "Posso pegar o computador?" Creatives são treinados para deixar o consumidor controlar a experiência porque isso o ajuda a construir confiança em si mesmo e faz com que o cliente se sinta mais confortável com a ideia de que ele pode realizar tarefas que não sabia como no momento em que começou a sessão de treinamento. A experiência passa a ser divertida, instrutiva e estimulante – uma combinação eficiente para conquistar consumidores para a vida.

Eu costumava achar que a Disney devia gerenciar o mundo. Agora acho que essa função devia ser da Apple! – Carolyn D.

A Apple da indústria alimentícia

Para um italiano como eu, o Eataly de Nova Iorque é um paraíso gastronômico. Milhares de consumidores descobriram esse abrigo para toda comida italiana que se possa imaginar. Há catorze filiais do Eataly ao redor do mundo, incluindo sete no Japão. O de Nova Iorque, que tem como um dos donos o famoso chef Mario Batali, é gigantesco. Ele tem sete restaurantes com capacidade de 300 pessoas para jantar. Se você está em busca de qualquer tipo de comida italiana, o Eataly é o lugar: massas, vinhos, azeites de oliva, temperos, doces, cafés

expressos e queijos. Ele também oferece aulas de culinária na sua escola, a La Scuola.

Em uma viagem para Nova Iorque, eu encontrei Nicola Farinetti, um dos sócios do Eataly, e pedi que ele me descrevesse a visão por trás do império gastronômico de sua família. Se você não soubesse que Farinetti é dono de uma loja de comida italiana, pensaria que ele trabalha para a Apple. Ele falou sobre a importância de ter uma mensagem e de saber transmiti-la. Ele descreveu com orgulho a importância de oferecer uma experiência sem confusões para os seus consumidores, apesar das centenas de visitantes que são recebidos todos os dias. Ele falou abertamente sobre gastar U$250.000 por ano para treinar funcionários que saibam oferecer um serviço excepcional ao consumidor. E Farinetti revelou por que as aulas são tão importantes. De acordo com ele, quanto mais as pessoas sabem sobre os produtos, mais elas aproveitam sua experiência com eles e com a marca. Isso lhe soa familiar?

Conhecimento aprimora a experiência do consumidor – seja em empresas de tecnologia, da indústria alimentícia ou empresas de qualquer outro ramo. Quanto mais os consumidores do Eataly sabem sobre comida italiana e sobre a diferença entre um azeite de oliva do norte e do sul da Itália, maiores as chances de esses consumidores apreciarem os produtos oferecidos. Quando os consumidores aprendem que eles próprios podem fazer seus risotos, sentem-se capacitados, confiantes e orgulhosos. Isso cria um sentimento positivo que eleva a qualidade da experiência como um todo.

No Eataly, como na Apple, a transmissão da experiência também é cuidadosamente considerada. Os letreiros têm letras simples em preto sobre um fundo branco, assim como os da Apple. Há letreiros em cada seção de produtos criados para ensinar aos consumidores algo que eles não sabiam. Os letreiros descrevem de tudo, desde onde o melhor mel italiano é produzido (no sul da Itália) até onde os grãos de café

artesanal são torrados (em Piemonte). A família Farinetti aprendeu que os consumidores estão buscando mais do que produtos alimentícios; eles estão buscando toda uma experiência. Quanto mais eles sabem, maiores as chances de aproveitarem o produto.

Eu não gostava de vinho até aprender a apreciá-lo em uma experiência de alto nível. Um amigo que trabalha no mercado de vinhos marcou um almoço com o pioneiro da produção vinícola na Califórnia, Robert Mondavi. Ouvir as deliciosas histórias de Mondavi sobre a produção vinícola na Califórnia e sobre as nuances entre os diferentes tipos de vinho foi uma experiência memorável para mim. Também ajudou o fato de estarmos degustando os melhores vinhos de Mondavi em uma varanda ensolarada com vista para um vinhedo. Todos os meus sentidos foram estimulados, o que elevou o nível da experiência. Eu aprendi que eu podia saborear a diferença entre um Cabernet californiano e um Bordeaux francês. Quanto mais confiante eu me sentia sobre a minha habilidade de compreender o produto, mais aproveitava o vinho e mais o consumia!

A dança da Apple Store

Os consumidores da Apple são livres para se expressar nas Apple Stores e eles encontraram uma maneira de expressar essa liberdade e compartilhar o estranho resultado com milhares de outras pessoas. Procure no YouTube pela frase “Apple Store dance” e você encontrará milhares de links de pessoas que gravaram a si mesmas dançando em uma Apple Store e depois colocaram o vídeo na internet. A Apple criou um ambiente onde as pessoas se sentem tão bem-vindas e à vontade que elas se permitem até fazer umas danças de gosto duvidoso enquanto funcionários e outros consumidores assistem. Elas são aceitas pelo que são.

Algumas das danças são bem divertidas. Um cara, vestido de Jennifer Lopez, canta o sucesso da cantora

“On the Floor” enquanto consumidores assistem ao fundo. A música “Edge of Glory”, de Lady Gaga, também parece fazer sucesso, assim como “Single Ladies”, de Beyoncé. Justine Ezarik tem os vídeos mais vistos. Ela é uma jovem que há anos realiza danças na Apple Store. Um dos vídeos tem mais de 1,5 milhão de visualizações! No vídeo, ela dança durante uns quatro minutos. Esse vídeo é especialmente engraçado, porque um funcionário da Apple que está atendendo um consumidor ao fundo olha para ela por um instante e depois continua falando com o consumidor sobre o iMac como se nada estivesse acontecendo.[75]

A coisa mais engraçada sobre esses vídeos não é a música que as pessoas cantam ou a dança que fazem, mas os consumidores e funcionários ao fundo. Na maioria dos casos, os funcionários sorriem e continuam atendendo outros consumidores, como no caso de Justine. Uma vez que os próprios funcionários da Apple são contratados por serem pessoas de personalidade, eles entendem o desejo desses consumidores de se expressarem. É claro que se alguém realmente incomodar os outros consumidores, os funcionários irão pedir que essa pessoa pare de fazer o que está fazendo ou que deixe a loja, mas na grande maioria das vezes os consumidores da Apple não se incomodam. O objetivo da Apple é ser líder mundial em atendimento ao consumidor, e se isso significa deixar que suas lojas sejam ambientes que as pessoas expressem sua individualidade, que assim seja.

Os funcionários da Apple Store falam sobre a experiência Apple

No Reino Unido, os funcionários da Apple Store criaram um vídeo para falar sobre o que significa para eles trabalhar para a marca. Suas respostas a essa pergunta são bastante esclarecedoras e reforçam alguns dos

principais conceitos discutidos neste capítulo e neste livro.

• “A coisa mais importante que fazemos é nos certificarmos de que cada consumidor que entre na loja tenha a melhor experiência possível.” – Mark, Expert

• “A experiência de varejo da Apple tem a ver com o desejo de se conectar às pessoas. Não tem a ver apenas com vender um produto, mas sim com investir em relações.” – Eliza-Jane, Specialist

• “Quando você é contratado, passa a fazer parte de algo maior. Nós integramos o grupo de pioneiros que fazem a diferença na vida das pessoas.” – John, gerente de negócios

• “Eu sei que posso fazer a diferença ao trabalhar na Apple. Eu posso fazer a diferença na vida das pessoas. Eu posso enriquecer suas vidas e ensinar coisas novas a elas. Essa sensação é ótima.” – Logan, Specialist

• “Não sou só eu que me importo com os consumidores, dentro e fora da loja. Eles também se importam com a gente. Eu não vejo isso em nenhum outro lugar.” – John, Specialist[76]

Sim, eles parecem Tom Booker falando. Mas esse é o ponto. Os funcionários da Apple Store são tocados profundamente pela função que desempenham, principalmente quando inspiram e engrandecem o espírito dos consumidores.

A experiência LEGO

Lembre-se da ida ao shopping local que descrevi no Capítulo 8, na qual eu e minha filha visitamos a LEGO Store que fica ao lado de uma Apple Store. Nós fomos cumprimentados logo após entrarmos na loja por um amigável funcionário, “John”, que estava recebendo cada um dos visitantes. Quando eu perguntei a John por que ele estava cumprimentando todas as pessoas que

entravam na loja, ele disse “Esse é o meu trabalho – eu recebo todo mundo com calorosas boas-vindas”. *Alguém está aprendendo com a Apple Store*, eu disse a mim mesmo. Crianças do mundo todo passam 5 bilhões de horas por ano brincando com pecinhas de LEGO. Minhas filhas, que nunca tinham brincado de LEGO antes dessa visita, passaram uma hora de suas vidas se divertindo como nunca nessa LEGO Store. As enormes janelas de vidro e os modelos interativos dentro da loja (além do funcionário que recebia as pessoas) nos atraíram para ela, mas foi a experiência oferecida que fez com que as minhas filhas quisessem continuar lá.

A LEGO Store foi criada para estimular as pessoas a se divertirem com os brinquedos e para incitar a alegria criativa dos consumidores. Logo que entraram na loja – e foram recebidas por John – minhas filhas correram para o que a LEGO chama de “sala de recriação”, uma área interativa posicionada no centro da loja e criada para que as pessoas toquem e brinquem com os produtos. A reação das minhas filhas foi exatamente igual à que tiveram quando entramos na Apple Store, que fica ao lado da LEGO Store, e elas começaram a brincar com jogos nos iPads que ficam à exposição no centro da loja.

Enquanto minhas filhas mostravam com orgulho suas criações, eu tive a chance de conversar com um dos funcionários e perguntar sobre a filosofia por trás dos produtos abertos ao público para demonstração. “Nós fazemos tudo que é possível para oferecer uma experiência maravilhosa aos consumidores da loja, porque (1) queremos que vocês retornem e (2) que contem aos seus familiares e amigos sobre a gente.” Não me surpreendeu o fato de os funcionários da LEGO, como os da Apple, buscarem a melhor resposta possível para a pergunta mais importante – você se sente disposto a recomendar nossos produtos para outras pessoas? Quando eu disse ao funcionário da LEGO Store que a loja parecia uma Apple Store, ele disse: “Não por acaso nossas lojas costumam ficar ao lado ou perto das

Apple Stores. Nós tentamos oferecer uma experiência semelhante”.

Quando o funcionário da LEGO me disse que eles estavam tentando oferecer uma experiência como a da Apple, eu comecei a olhar ao redor buscando outras semelhanças. Certamente, havia uma: os workshops. A Apple Store oferece aulas e workshops para grupos de pessoas que querem investir em projetos como criar álbuns de fotos, editar vídeos etc. Antes que deixássemos a LEGO Store, um funcionário nos contou sobre workshops gratuitos e semanais que acontecem toda quinta-feira às 17:00. Os workshops são chamados de eventos de construção e têm temas baseados no mês em que acontecem (por exemplo, rosa por conta do Dia das Mães nos workshops que acontecem em maio, Papai Noel para os workshops que acontecem em dezembro). As crianças aprendem a construir modelos com pecinhas de LEGO e podem levar suas construções para casa. Como visitamos a LEGO Store em novembro, minhas filhas quiseram voltar à loja na semana seguinte para construir um modelo de peru de Ação de Graças, e queriam que eu as levasse. A experiência LEGO já havia conquistado as duas.

Caso você queira introduzir seus filhos cedo na arte do serviço ao consumidor, compre para eles um kit Apple Store da LEGO. Na verdade, o modelo da Apple Store é ótimo tanto para crianças quanto para adultos. Pense sobre isso. As construções da LEGO são consideradas uma excelente ferramenta para desenvolver desde cedo a criatividade. Na próxima vez em que você estiver em busca de um brainstorm para aprimorar o seu serviço ao consumidor, será ótimo se você tiver o kit Apple Store de serviço à sua disposição para lhe inspirar!

A Apple transforma até a resolução de problemas em algo divertido

A filosofia de serviço ao consumidor da Apple se estende ao seu suporte por telefone, o AppleCare. Um anúncio para contratação de funcionários para o AppleCare descreve o trabalho da seguinte maneira: “A Apple ama criar os produtos mais inovadores do mundo. Nós também amamos oferecer assistência às pessoas que os utilizam. Então, como um atendente do programa AppleCare, quando os consumidores ligarem com dúvidas, você não apenas lhes dará respostas, oferecerá a eles uma experiência de atendimento. Você dará foco aos detalhes e será capaz de impressionar, envolver e inspirar os consumidores no processo. Ajudará a satisfazer cada um dos nossos consumidores, partindo da ideia de que o suporte pode ser uma experiência gratificante e divertida.”[77]

A Apple é provavelmente a única empresa que descreve a resolução de problemas como algo divertido. O mesmo site que busca novos funcionários tem centenas de outras vagas para diversos cargos de reparo técnico. A maioria dos cargos requer habilidades como saber diagnosticar problemas, saber oferecer suporte e resolver defeitos. A Apple é a única empresa que tem paixão pelo trabalho como pré-requisito para cargos de suporte técnico. A marca está sempre pensando na experiência do consumidor – seja em suas lojas ou pelo telefone.

Muitas pessoas dizem que as Apple Stores são tão populares por conta da qualidade dos produtos que oferecem. É claro que isso é em parte verdade. Se o seu produto é uma porcaria, será bem mais difícil, senão impossível, transformar a experiência do consumidor em algo memorável. Mas de acordo com Ron Johnson, “As pessoas vêm à Apple Store pela experiência, e estão dispostas a pagar um extra por isso. Há diversos elementos para essa experiência, mas talvez o mais importante – e isso é algo que vale para qualquer varejista – é que a equipe não está focada em vender

produtos. Ela está focada em construir relações e tentar melhorar a vida das pessoas."[78]

Os seus consumidores querem buscar um sentido para as suas vidas, e muitas vezes não sabem que um produto ou serviço pode trazer à tona talentos e habilidades que eles nem sabiam que possuíam. Ajude-os a liberar esse gênio criativo e conseguirá consumidores para a vida.

Confira

1. Ensine às pessoas sobre os seus produtos. Desenvolva materiais educacionais e de instrução para ajudar os seus consumidores a compreender os seus produtos. Crie uma experiência de imersão, estimulando múltiplos sentidos. Os consumidores devem poder ver, ouvir e tocar esse produto, caso seja possível.

2. Ofereça aulas e tutoriais. Pense em oferecer aulas e tutoriais realizados pessoalmente ou on-line para capacitar os seus consumidores e ensinar a eles algo novo.

3. Crie descrições de cargos focadas na cultura da empresa. Desenvolva a cultura da empresa já a partir da descrição dos cargos. Descreva de forma clara o tipo de pessoa que você está buscando, preferencialmente alguém que deseje se comprometer a melhorar a vida das outras pessoas.

74 Carolyn DiPiero, consumidor da Apple, em conversa com o autor, 3 de Novembro de 2011.

75 YouTube, "Sexy Dance Time!" http://www.youtLibe.com/watch? v=Voy YYU6JUXY (acessado em 31 de Dezembro de 2011).

76 YouTube, "Working in Apple Retail", http://www.youtube.com/watch?v =CMj6G6ZALSw&feature=related (acessado em 31 de Dezembro de 2011).

77 Simply Hired, "Apple Customer Service Rep, at Home", descrição de trabalho do Simply Hired, postada em 27 de Dezembro de 2011, http://www.simplyhired.com/job-id/f4fobndq33/apple-customer-jobs/ (acessado em 31 de Dezembro de 2011).

78 Ron Johnson, “What I Learned Building the Apple Store”, Harvard Business Review, 21 de Novembro de 2011, http://blogs.hbr.org/cs/2011/11/what_i_learned_building_the_ap.html (acessado em 31 de Dezembro de 2011).

CAPÍTULO 12

Crie momentos de "Uau!"

O cérebro recorda os elementos emocionais de uma experiência mais do que qualquer outro aspecto.

– John Medina

Quando Steve Jobs faleceu, em 5 de outubro de 2011, o mundo não só perdeu um de seus grandes visionários, como também perdeu um impressionante contador de histórias do meio corporativo. Suas apresentações, as "notas do Steve", como foram apelidadas, tinham todos os elementos de uma produção da Broadway, incluindo um elenco, momentos de tensão, heróis, vilões e toda uma estrutura cênica. A maioria das pessoas utiliza apresentações para transmitir informações, muitas vezes de forma seca. Steve Jobs realizava apresentações que informavam, educavam e entretinham o público.

As partes mais memoráveis das apresentações de Jobs são o que eu chamo de momentos de "Uau!". Esses momentos eram montados cuidadosamente e treinados até a exaustão. Estima-se que o tempo investido na criação e nos ensaios da apresentação que introduziu o sistema operacional Lion em 2011, apresentação que durou 20 minutos, tenha sido de 450 horas. Jobs era obcecado por cada elemento de suas apresentações, da iluminação ao que era dito. Ele conhecia o conteúdo de cada slide, cada uma das fontes e cores utilizadas em cada slide. Mas nada era mais importante em uma apresentação do que o

momento em que o público suspirava e dizia para si mesmo: *Eu preciso disso!*

O cérebro não presta atenção a coisas chatas

Não importa o quão sensacional você pensa ser o seu produto, ninguém vai ligar se a mensagem que está utilizando para comunicar os benefícios desse produto for seca, confusa e mal articulada. O neurocientista John Medina me ensinou que o cérebro não presta atenção a coisas chatas. Ele simplesmente não foi feito para fisgar conceitos abstratos.

Ao invés disso, ele recomenda criar um evento carregado emocionalmente, o que é equivalente a um Post-it mental para o cérebro. Medina afirma que a amígdala cerebral está carregada com dopamina, um neurotransmissor. Quando o cérebro detecta um evento carregado emocionalmente (por exemplo, um evento que causa felicidade, medo ou surpresa), a amígdala cerebral libera dopamina no nosso sistema, o que eleva consideravelmente a memória e o processamento de informações. Vamos recordar três eventos carregados emocionalmente arquitetados por Jobs:

1984: O anúncio e o lançamento

Quando chegou a hora de lançar o Macintosh, a plataforma que revolucionou os computadores pessoais, Jobs queria uma chamada para televisão que marcasse as pessoas. A agência de publicidade Chiat/Day desenvolveu o famoso anúncio baseado no livro *1984* e na sua ideia do Big Brother, anúncio que foi exibido durante o Super Bowl XVIII. Mais de 90

milhões de pessoas assistiram ao anúncio, e ele se tornou o mais admirado anúncio para televisão das duas décadas que se seguiram. Por incrível que pareça, o anúncio quase foi rejeitado. Quando Jobs o apresentou para os diretores da Apple, em dezembro de 1983, eles o odiaram. O CEO da Apple, John Sculley, admitiu ter ficado com o pé atrás quanto à proposta. É claro que no fim das contas Jobs acabou levando a melhor na discussão, mas essa história nos faz lembrar que Jobs entendia de forma intuitiva o poder do emocional para se construir uma marca.

Esse anúncio não era o único momento de “Uau!” que Jobs tinha na manga. No que ainda é considerado uma das apresentações de produto mais dramáticas da história, Jobs introduziu o Macintosh com os requintes de um mágico. Em 24 de janeiro de 1984, o Macintosh se tornou o primeiro computador a se apresentar para o público. Jobs levou o público ao delírio com um discurso minuciosamente construído e com um computador IBM fazendo o papel de antagonista da narrativa. Depois disso, foi ao centro do palco, onde estava o Macintosh, dentro de uma embalagem sobre uma pequena mesa. Jobs o tirou da embalagem, revelou o computador, conectou a ele um teclado e um mouse e inseriu um disquete no Macintosh. A música tema de *Carruagens de Fogo* começou a tocar, e as palavras O MARAVILHOSO MACINTOSH correram pela tela. A qualidade gráfica era algo que ninguém nunca tinha visto. Jobs sorriu, virou para o público e disse: “Nós já falamos muito sobre o Macintosh, mas hoje, pela primeira vez, eu gostaria de deixar o Macintosh falar por ele mesmo”.[79] O público suspirou e vibrou quando ouviu o computador dizer *Olá, eu sou o Macintosh. É ótimo poder finalmente sair da embalagem.* Sem ter à

disposição o PowerPoint ou o Apple Keynote (ambos ainda não tinham sido invetados), Jobs produziu um dos mais admiráveis lançamentos de produto da história.

2001: 1.000 músicas no seu bolso

O iPod foi o início da transformação da Apple de uma empresa de computadores em uma marca que produziria aparelhos para transformar a forma como vivemos, trabalhamos e nos divertimos. Em 23 de outubro de 2001, Jobs revelou o iPod – um reprodutor de música que possuía 5 GB de capacidade de armazenamento, nada que fosse revolucionário em termos tecnológicos. Mas Jobs tinha o momento de "Uau!" literalmente no bolso. Ele anunciou que esses 5 GB eram suficientes para armazenar 1.000 músicas. Ah, e uma coisinha a mais... 1.000 músicas que caberiam no seu bolso. O tamanho do iPod – junto com a sua facilidade de uso – fizeram com que ele fosse diferente. "Neste momento, eu tenho um em meu bolso"[80], disse Jobs, enquanto ele tirava um iPod do bolso da frente do seu característico jeans azul.

A Apple revoluciona os telefones celulares

Em 9 de janeiro de 2007, Steve Jobs introduziu o iPhone e executou aquela que eu considero sua melhor apresentação. Como fizera vinte anos antes, ao apresentar o Macintosh, ele iniciou alimentando a expectativa da audiência. "Muito de vez em quando surge um produto que muda tudo"[81], ele disse. Ele lembrou sua audiência que a Apple introduziu o Macintosh, que revolucionou a indústria de

computadores, e o iPod, que revolucionou a indústria de música. “Hoje nós estamos lançando três produtos revolucionários desse gênero”, Jobs disse. “O primeiro é um iPod com tela widescreen e screen touch. O segundo é um telefone celular revolucionário. E o terceiro é um inovador aparelho de comunicações via internet.” Jobs repetiu lentamente a introdução de cada um dos aparelhos, uma, duas, três vezes. Por último, concluiu, “Vocês estão entendendo? Eles não são três aparelhos distintos. Eles são apenas um aparelho, que nós chamamos de iPhone!”

Steve Jobs sabia transformar uma apresentação em um momento memorável e que inspirasse as pessoas. Ele era o vendedor perfeito, e suas técnicas funcionam tanto em apresentações quanto no setor de vendas.

Siri, como está o tempo hoje?

Siri é o assistente pessoal introduzido pelo iPhone 4S. O Siri deixa que você use sua voz para fazer perguntas, mandar mensagens, marcar compromissos, realizar chamadas telefônicas e muito mais. Por reconhecer o que você diz, entender o que você quer e até mesmo responder a você, o Siri gera milhares de momentos memoráveis nas Apple Stores.

O vice-presidente sênior do marketing da Apple, Phil Schiller, apresentou o Siri no dia 4 de outubro de 2011. Antes de Schiller revelar o Siri, ele passou os primeiros vinte minutos de sua apresentação introduzindo o novo iPhone 4S e os seus atributos: os gráficos, os jogos, as fotografias e os vídeos que podemos produzir com ele. “É o iPhone mais impressionante até agora”[82], disse Schiller. “Mas eu

ainda não lhes apresentei sua maior inovação." E assim Schiller introduziu o Siri, com uma frase curta, perfeita para o Twitter: "O Siri é um assistente eletrônico que o ajuda a realizar tarefas por comando de voz."

O vice-presidente sênior de software da Apple, Scott Forstall, depois subiu ao palco para fazer uma demonstração do Siri. Ele começou com uma pergunta simples: "Como está o tempo hoje?" O Siri respondeu dizendo "Segue a previsão do tempo para o dia de hoje". E aí veio o momento do "Uau!" Forstall queria demonstrar que o Siri entende as palavras e o contexto delas, o significado por trás delas. "Eu preciso sair com uma capa de chuva, hoje?", Forstall perguntou ao Siri. "Realmente parece que vai chover hoje", o Siri respondeu.

Forstall continuou a demonstrar que o Siri reconhece o contexto das palavras, pedindo para que ele indicasse algum restaurante grego em Palo Alto. O Siri respondeu: "Eu encontrei catorze restaurantes gregos. Cinco deles são em Palo Alto. Eu os ordenei pela nota que a crítica deu para eles." Forstall conclui a demonstração com a seguinte pergunta: "Quem é você?" O Siri respondeu, "Eu sou um mero assistente pessoal". O público riu e aplaudiu. O Post-it mental já estava lá.

Os profissionais de vendas da Apple, ao demonstrarem a tecnologia do Siri, encorajam os consumidores a desafiarem o assistente pessoal com perguntas. Algumas das perguntas mais recorrentes são "Como está o tempo para hoje?" ou "Onde eu posso esconder um corpo?" (O Siri oferece uma resposta automática a essa pergunta, dizendo que é ilegal fazer isso, e logo depois indica o cemitério mais próximo.) Mas em muitos casos os consumidores desafiam o Siri com perguntas muito

mais complexas, como “Qual o sentido da vida?” Os funcionários da Apple encorajam os consumidores a cutucar o Siri. O processo acaba se tornando um jogo onde todos – funcionários e consumidores – se divertem. Os consumidores ganham uma risada quando o Specialist pergunta ao Siri “Há outros smartphones?” A resposta do Siri: “Você acha mesmo que há outros smartphones?”

Alguns Specialists da Apple transformam a demonstração em um jogo com um grupo de consumidores. Um Specialist realizando a demonstração do Siri para um consumidor pode notar outro consumidor assistindo e encorajar esse segundo consumidor a participar da brincadeira. Rapidamente o segundo consumidor também está impressionado, e o terceiro, e o quarto... O Siri é um exemplo de que momentos de “Uau!” compartilhados têm mais impacto do que se fossem particulares. O funcionário desempenha um papel importante nesse processo.

Também é importante personalizar os momentos de “Uau!” para o consumidor. Recentemente, um funcionário da Apple me contou que certa vez ele estava conversando com um homem de negócios sobre o iPhone 4S e que o encorajou a fazer alguma pergunta voltada para um projeto seu ao Siri. O funcionário explicou que o Siri entende não só o que você *diz*, mas também o que você *quer dizer* com suas palavras. O consumidor topou e contou ao Siri uma ideia de negócios que ele tinha. “Fale sobre empresas que têm ideias parecidas”, ele pediu ao Siri. O assistente pessoal levou alguns minutos para responder ao pedido, mas deu ao consumidor uma resposta que deixou o homem em choque. O consumidor foi ainda mais fundo. Ele fez perguntas como “Quais são os desdobramentos legais desse

processo?”. O Siri respondeu “Eu tenho o que acredito ser a resposta para a sua pergunta” e apresentou ao consumidor um link para um site sobre legislação. Tanto o funcionário quanto o consumidor ficaram positivamente surpresos. Ambos estavam aprendendo sobre as capacidades do Siri durante o processo. O consumidor experimentava o seu momento de “Uau!”, e o funcionário também estava vivendo uma experiência surpreendente que poderia transmitir a outros consumidores.

Se o homem de negócios tivesse simplesmente experimentado o telefone celular por conta própria, a venda poderia nunca ter se concretizado, porque (1) ele talvez não considerasse a possibilidade de falar com o celular e porque (2) ele não pensaria em fazer perguntas sobre negócios para o Siri. Ao invés disso, o consumidor aprendeu que o Siri pode ser uma poderosa ferramenta de negócios, mas isso só depois de um funcionário bem treinado ter orientado a sua experiência, levando o consumidor a vivenciar um momento de “Uau!” personalizado.

Dez minutos para resolver um dilema de quatro anos

Conecte esses momentos à vida das pessoas. Um funcionário da Apple disse que em dez minutos vendeu um MacBook para um consumidor que tinha passado quatro anos considerando se devia ou não passar do PC para o Mac. O Specialist ouviu pacientemente as preocupações do consumidor (o quarto passo dos cinco passos de serviço da Apple) e notou algumas palavras-chave: *fotos* e *filhos*. O Specialist investiu em uma história verídica, que ele mesmo vivenciou, sobre o iPhoto, sobre o editor de

fotos da Apple e sobre o programa de organização de fotos que já vem instalado em todo Mac.

O Specialist explicou que investiu apenas uma hora no iPhoto para criar um belo álbum de fotografias que enviou às filhas que, pela primeira vez, não puderam estar junto da família nas comemorações de fim de ano. O funcionário explicou que com o iPhoto ele podia enviar o álbum em uma data específica, então programou o álbum para chegar a uma das filhas no dia do seu aniversário, junto com um cartão personalizado de aniversário. Sua filha ligou para ele muito emocionada, ele também começou a chorar e ambos viveram um momento especial. Apresentando apenas um benefício da plataforma e uma história pessoal, o Specialist criou um momento de "Uau!" para o consumidor. Em menos de dez minutos convenceu o consumidor a fechar uma compra que havia se estendido por anos. Foi uma história que o Specialist usou nesse caso e que usará novamente, se a situação pedir. Mas é importante notar que o Specialist tinha esse momento na manga. Ele o tinha e lançou mão dele quando foi necessário para fechar a venda.

Sem investir em uma explicação de vários Tweets, deixe-me dizer o seguinte: para mim, não existe serviço ao consumidor como o da Apple.

– Murphy B.

Os momentos de "Uau!" do iPad

O iPad é perfeito para gerar esses momentos de "Uau!", e funcionários bem treinados aproveitam cada oportunidade que têm para atingi-los. No momento em que escrevo estas linhas, há mais de 140.000 aplicativos para iPad. Pense em algo para

fazer – seja voltado para trabalho, diversão ou aprendizado – e há um aplicativo para ajudá-lo com isso. Para impressionar um consumidor, é necessário que se saiba sondar, ouvir e observar consumidores. Seguem algumas situações ocorridas em lojas da Apple.

iPad para trabalho

Vendedor: Você está em busca de um iPad para trabalho ou para se divertir?

Consumidor: Bem, principalmente para trabalho. Apesar de as nossas centrais serem aqui na cidade, eu viajo bastante para encontrar clientes. Eu também gerencio o blog da empresa e respondo a e-mails de consumidores. Nós somos uma empresa pequena, então preciso ser um faz-tudo.

Vendedor (sondou, ouviu e notou as palavras-chave ditas pelo consumidor, viagem e blog, antes de responder): Compreendo. Muitos homens de negócio estão descobrindo que o iPad é uma ferramenta poderosa. Da produção ao varejo e aos serviços, seja qual for o ramo, o iPad está transformando o modo como as empresas fazem negócio. Você escreve para um blog, então provavelmente sabe que há milhares de aplicativos para iPad, muitos dos quais foram criados especificamente para a plataforma, inclusive uma versão do WordPress que permite que você crie, salve, publique e programe as suas postagens em qualquer lugar quando estiver viajando. Você ainda pode enviar imagens diretamente do seu iPad. Isso lhe ajudaria?

Consumidor: Sim. Eu fiquei fora do escritório quatro dias nesta semana, mas o blog precisa ser atualizado, e agora sou eu quem tem de fazer isso!

Vendedor: Parabéns por estar conseguindo manter o blog. Muitas empresas começam um blog mas acabam o abandonando.

Consumidor: Ah, o nosso blog é ótimo. Você gostaria de dar uma olhada nele?

Vendedor: Eu adoraria. Por favor, mostre-me no iPad. (O consumidor mostra o blog ao vendedor.) Que belo trabalho. Muito bem feito. Diga-me, quando você não esteve no escritório nesta semana, teve de acessar os arquivos de casa?

Consumidor: Sim, mas eu ando com um HD portátil.

Vendedor: Deixe-me mostrar a você algo realmente legal. Com o iPad, eu posso acessar um computador que esteja distante através de um aplicativo gratuito chamado GoToMyPC.

Gostaria de lhe mostrar como acesso o computador de casa. (O vendedor demonstra o aplicativo.) Quando você chegar em casa, baixe esse aplicativo para o seu iPad, e da próxima vez que viajar, é só deixar o seu computador de casa ligado para ter acesso a todos os seus arquivos. Não será necessário andar por aí com um HD portátil. Tudo que você precisa para trabalhar está bem aqui.

Para esse homem de negócios, o acesso remoto ao seu computador se tornou o momento de “Uau!” que o convenceu que o iPad era um dispositivo necessário para facilitar o seu trabalho. Note que o vendedor não mostrou ao consumidor como jogar Angry Birds no iPad. Jogos não faziam sentido para o contexto da conversa, então não era necessário trazer isso à tona. Jogos não impressionariam o consumidor. O vendedor também aproveitou a oportunidade de fazer com que o consumidor utilizasse ele mesmo o dispositivo para abrir o blog da empresa, e ao invés de simplesmente descrever o aplicativo de acesso remoto, o vendedor *mostrou* ao consumidor como ele funciona na prática. Por último, passou a usar uma linguagem que assumia que o iPad já era do consumidor (por exemplo, “Quando você chegar em casa”). Esse momento de “Uau!”, contudo, só aconteceu porque o funcionário soube sondar, ouvir, se engajar na conversa e estava preparado com exemplos.

O FaceTime faz o dia de uma mãe

Consumidora: Minha filha acha que eu preciso de um iPod Touch. Eu não tenho certeza. Não costumo ouvir música ou brincar com jogos, então, ainda que ela adore a ideia, eu não estou convencida.

Vendedor (virando-se para a filha): Há alguma razão para você estar recomendando o iPod Touch para a sua mãe? Você já considerou um iPhone, ao invés disso?

Filha: Ela não usaria um iPhone. Minha mãe tem 83 anos e usa o telefone de casa para ligar para a gente.

Vendedor: Ah, você mora longe?

Filha: Nem tão longe, mas longe o bastante para não conseguirmos vê-la todos os dias.

Vendedor: Conseguirmos?

Filha: Sim, meu marido e meus filhos, e também meu irmão, que mora em outro estado.

Vendedor (virando-se para a consumidora): Se você é como minha mãe, nunca vê os seus filhos tanto quanto gostaria. Eu não passo mais de alguns dias sem visitar minha mãe, e ainda assim ela acha que não passamos tempo suficiente juntos.

Consumidora: Se eu visse meus filhos uma vez por semana ficaria feliz! (A filha vira os olhos e sorri para o vendedor.)

Vendedor: Doris (o vendedor perguntou o nome da consumidora no início da conversa), eu vou lhe mostrar algo. Brittany (filha), enquanto eu estou com a sua mãe, você poderia ir até aquele celular logo ali e caso ele toque, peço que o atenda. Agora, Doris, pegue o iPod Touch e toque no ícone que diz FaceTime.

Nesse momento, o vendedor ajuda Doris a fazer uma ligação por FaceTime para o outro aparelho. Brittany atende a ligação, e mãe e filha agora podem se ver e falar uma com a outra. Doris está maravilhada. Enquanto eles conversam a distância, o vendedor explica como o FaceTime funciona e fala sobre sua conexão Wi-Fi que não exige um plano telefônico. A consumidora só precisava desse momento de “Uau!”. Naquele mesmo dia, Doris deixou a loja com um iPod Touch de 8 GB, que custa U$200. Mas, novamente, esse momento não teria ocorrido caso o vendedor não tivesse executado os cinco passos de serviço.

Impressionando minhas filhas

Minhas filhas, Josephine e Lela, tinham seis e quatro anos quando eu as levei para uma Apple Store pela primeira vez. Foi uma experiência tão mágica para todos nós que nunca me esquecerei. Até tirei fotos das meninas brincando com iPads e enviei as

imagens para amigos. As meninas tiveram momentos de “Uau!” assim como eu.

Minha intenção não era visitar a Apple Store naquela noite. Era uma noite fria e chuvosa de sábado, e o shopping estava lotado. Minha esposa e eu só queríamos levar as meninas para brincar nos brinquedos de parque que ficam convenientemente localizados ao lado da Mrs. Fields (não era necessário nenhum gênio para decidir onde colocar os brinquedos). Nós terminamos de jantar e fomos só dar uma passada em outra loja, nada demorado, já que eu estava cansado e pronto para ir embora. Nós entramos na Apple Store, certos de que ela estaria abarrotada de gente. Eu dei uma olhada no interior da loja e vi uma onda de pessoas indo e vindo. *Zero de chance de levar duas crianças cansadas a essa loja, nesta noite*, pensei. Mas como os funcionários são ensinados a receber as pessoas na porta da loja com boas-vindas calorosas, um amigável vendedor nos viu e disse: “Bem-vindos à Apple. Como eu posso lhes ajudar hoje?”

“Só estamos dando uma olhada. Eu gostaria de ver o iPad 2, mas voltaremos quando a loja estiver menos cheia”, eu disse.

“Sem problemas. Chamarei Adam para lhes atender em um minuto.”

Eu nem tive tempo de dizer “Não, obrigado” antes de Adam, um Specialist, nos cumprimentar com um enorme sorriso, pronto para nos impressionar naquela noite. Ele nos levou à mesa de iPads, e dentro de segundos – nem minutos, *segundos* – minhas filhas, que nunca tinham tocado em um iPad antes, estavam distribuindo toques na tela do aparelho e brincando com ele. Isso me fez lembrar de um conceito sobre o qual eu escrevi em *The Innovation Secrets of Steve Jobs* – Steve Jobs

acreditava em eliminar os itens que sobram, a sobrecarga de elementos que confundem os usuários, para fazer produtos simples e fáceis de usar. Se você pode construir um produto tão simples que uma criança pode aprender a utilizá-lo em uma questão de segundos, você tem um produto de destaque.

Adam foi treinado para criar momentos de “Uau!”. Ele nunca tocava no aparelho. É claro que ele nem precisava tocar, já que minhas filhas não conseguiam parar de brincar com ele. O que eu percebi, contudo, foi que Adam não me mostrou aplicações de negócios ou outros atributos que poderiam me atrair pessoalmente. Ele foi direto a quem realmente decidia as coisas no grupo – minhas filhas, que eram consumidoras secundárias. “Veja só, suas filhas já sabem como usá-lo”, disse. “Se elas gostam de colorir, vão amar o ‘Fairy Tale Castle Coloring Book’.” Com isso, Adam nos mostrou o aplicativo gratuito que convenientemente já estava instalado nos iPads que minhas filhas estavam usando. Elas amaram. Coloriram, riram à beça e até me mostraram como usar o aparelho. Mas Adam ainda não tinha terminado. No melhor estilo Steve Jobs, ele ainda tinha “algo mais”.

“Se você costuma fazer viagens de família, você vai adorar isso. Você pode passar filmes para manter suas filhas entretidas no banco de trás”, disse Adam. E com isso, Adam abriu um aplicativo de vídeo e nos mostrou uma versão em alta definição e tela cheia do filme da Disney favorito da minha filha Lela, *Enrolados*. “Rapunzel!”, Lela gritou de alegria. Adam disse que havia um acessório disponível para encaixar o aparelho na parte de trás dos bancos da frente. Eu nunca tinha pensado nisso. Na verdade, nós tínhamos acabado de comprar um carro novo, e

eu estava considerando a possibilidade de instalar um aparelho de DVD no carro. Mas nesse momento eu percebi que o iPad era uma alternativa muito melhor.

Menos de dez minutos depois de eu ter decidido *não* entrar na loja, eu estava pensando em comprar um iPad. *Eu conheço a tática de impressionar os consumidores. Eu devia ser imune a ela!*, pensei. Nunca subestime o poder das emoções. Nós saímos da loja sem ter comprado o iPad naquela noite, mas uma conversa entre mim e minha esposa enquanto voltávamos para casa não nos deixou dúvida do que aconteceria em seguida. Assim que saímos do carro, minha esposa disse: “Devemos comprar o modelo de 16 GB ou de 32 GB?” Uau!

Acabei de ir à Apple Store. Falando sério, eles têm o melhor serviço ao consumidor de todos. Todo mundo sabe disso. – Seth Y.

Uma franquia impressiona seus consumidores assim como a Apple

Eu introduzi o conceito de momentos de “Uau!” a um grupo de uma franquia, a FRSTeam, uma empresa de restauração de tecidos. Companhias de seguro recomendam a FRSTeam ou fornecedores semelhantes quando itens na casa de clientes são danificados por enchentes, incêndios ou outros eventos catastróficos. Em muitos casos, pessoas que tiveram suas casas incendiadas acreditam que suas roupas e outros itens ficaram danificados demais para serem reparados. Mas a FRSTeam utiliza uma tecnologia de limpeza muito avançada para restaurar itens que sofreram grande dano, como roupas, cortinas e outros itens da casa.

Considerando esse quadro, você não esperaria que a experiência do consumidor desempenhasse um papel importante no sucesso de tal franquia. Afinal de contas, o que eles fazem não é apenas pegar os tecidos e os limpar? Eu passei a pensar de forma diferente depois da minha primeira reunião com o presidente da FRSTeam, Jim Nicholas.

"Vocês não apenas pegam os bens danificados, restauram eles e depois os devolvem ao dono?", eu perguntei.

"Essa é uma indústria muito competitiva, então precisamos nos definir pela experiência que oferecemos. Sim, é verdade, qualquer pessoa pode aparecer e recolher itens danificados. Mas os donos das apólices de seguro costumam julgar a qualidade do seguro pelos fornecedores que suas companhias enviam. Se um cliente tem uma experiência satisfatória, isso vai refletir na companhia de seguro e essa companhia continuará a nos contratar ao invés de nos trocar pela concorrência. Avaliações positivas também se espalham rapidamente na nossa indústria."[83]

Depois de eu ter falado sobre os momentos de "Uau!" na conferência nacional da FRSTeam, a maioria dos franqueadores decidiu pôr essa técnica em prática e desenvolveu o que chamam de "momentos de arrepiar" para os seus consumidores. Eles executam a técnica da seguinte maneira. Tudo começa com o funcionário que mais dá as caras para os consumidores, o motorista que recolhe os objetos danificados. O motorista dá início ao contato com algumas perguntas básicas: quais itens foram danificados, qual a sua situação de moradia, quando você precisa dos itens de volta, como entramos em contato com você etc. O segundo grupo de perguntas

arma o “momento de arrepiar”. Quando o motorista já conquistou a confiança do consumidor, ele ou ela faz uma pergunta pessoal: há algum item com o qual você se preocupa mais? Nicholas e seus franqueadores descobriram que entre as centenas de roupas e outros itens que são danificados, é comum que uma ou duas peças tenham o maior impacto emocional sobre o consumidor. Pode ser a colcha da vovó ou o primeiro uniforme de futebol do filho. Uma peça é mais importante do que todo o resto. A partir do momento em que o motorista descobre esse item, o “momento de arrepiar” está armado. A equipe trabalhará como nunca para reparar esse item e o retornar o mais rápido possível. As histórias que resultaram desses “momentos de arrepiar” podem, bem, lhe causar arrepios. Seguem apenas algumas delas:

• Um oficial do exército foi mandado para o Iraque, mas antes de ir, seus amigos deram uma festa para ele. Todos assinaram uma camisa para ele, uma camisa que foi destruída em um incêndio. Um motorista da FRSTeam ficou sabendo das memórias especiais que o item tinha para a família e garantiu que a camisa fosse restaurada e ficasse como nova. Mas há mais um detalhe... a FRSTeam colocou a camisa em uma belíssima moldura antes de devolvê-la à família.

• O filho de dezesseis anos do Senhor Graham achou que ele tinha perdido seu item favorito em um incêndio – uma camisa do St. Louis Cardinals assinada por uma dúzia de jogadores. Ao invés de colocar o item em máquinas de limpeza, os funcionários da FRSTeam trabalham durante a noite, limpando à mão a camisa. Na manhã seguinte, o motorista foi ao lugar no qual a família estava e

entregou a camisa completamente restaurada para o garoto.

• A Senhora Merz estava muito triste, pois um boneco de pelúcia do Ursinho Pooh tinha sido seriamente danificado em um incêndio; parecia que ela teria de jogá-lo fora. Ela queria que seu filho pudesse brincar com o mesmo boneco de pelúcia com o qual estava acostumado. O motorista tomou nota do valor emocional que o ursinho de pelúcia tinha. Funcionários priorizaram a limpeza do ursinho, de forma que o bebê da Senhora Merz pudesse dormir com ele ainda na noite do mesmo dia. A Senhora Merz foi aos prantos quando recebeu o ursinho e chegou a mandar uma foto do seu filho abraçado com o ursinho para a franquia.

Esses "momentos de arrepiar" agora fazem parte da cultura de empresa da FRSTeam. Eles acontecem todos os dias. Mas tudo começa com a pergunta "O que nós podemos fazer para criar um momento de 'Uau!' para nossos consumidores?" Eles não acontecem se não houver uma gerência que contrate pela atitude e se essa gerência não estiver comprometida em criar uma cultura de empresa baseada na confiança e na capacitação. Por exemplo, em outro "momento de arrepiar" da FRSTeam, o representante de serviço ao consumidor notou um retrato de família pendurado na parede. O fogo havia danificado esse retrato de tal maneira que o vidro tinha derretido na fotografia, rasgando várias partes do retrato. Esse não é o tipo de item que a FRSTeam costuma restaurar, e ele parecia irreparável. Mas o motorista sabia usar o Photoshop, e *em seu tempo de descanso* reparou o retrato. Ele cuidadosamente retocou a imagem dos quatro membros da família,

substituiu o vidro e devolveu pessoalmente o item à família.

O motorista da FRSTeam que reparou a foto em seu tempo de descanso ganha U$12 por hora, mais ou menos o mesmo valor que os funcionários que trabalham no piso de vendas da Apple Store. Nunca use a desculpa de que a qualidade do serviço ao consumidor está limitada a quanto uma pessoa ganha de salário ou em comissões. O motorista da FRSTeam e um típico funcionário do varejo da Apple se comprometem a oferecer uma experiência extraordinária aos consumidores porque ambas as marcas vivem os princípios expostos na Parte I deste livro. O motorista não enxerga o seu trabalho apenas como recolher e devolver itens, e os funcionários da Apple não enxergam seus trabalhos apenas como vender computadores. Ambos internalizaram a visão de reconstruir vidas (FRSTeam) e enriquecer vidas (Apple). Eles também são treinados para se engajar em conversas com os consumidores para facilitar o envolvimento emocional desses consumidores com suas respectivas marcas. Não “venda” coisas aos seus consumidores. Ao invés disso, impressione-os.

Confira

1. Crie momentos de “Uau!”. Pense sobre criar momentos de “Uau!” relacionados aos seus produtos ou serviços. Os funcionários da Apple sabem como criar esses momentos memoráveis para cada tipo de produto. Personalize a experiência fazendo uso de exemplos e histórias relevantes para o consumidor.

2. Siga a regra dos dez minutos. Crie um momento de “Uau!” nos primeiros dez minutos da conversa. Pesquisas mostraram que as pessoas “se desligam”

de conversas depois de aproximadamente dez minutos. Fisgue-as novamente para a conversa.

3. Reproduza o palco de apresentações. Pense no piso de vendas como um palco em que o vendedor é o apresentador e o consumidor é a audiência. Treine os membros de sua equipe para que eles se enxerguem como apresentadores que oferecem momentos memoráveis e estimulantes que deixam seu público sem palavras.

79 Lançamento do Macintosh em 1984; citação de Jobs.

80 YouTube, "Apple Music Event 2001—The First Ever iPod Introduction", http://www.youtube.com/watch?v=N0SVBCJqLs&feature=related (acessado em 30 de Janeiro de 2009).

81 YouTube, "Macworld 2007—Steve Jobs Introduces iPhone—Part 1", http://www.youtube.com/watch?v=PZoPdBh8KUs&feature=related (acessado em 30 de Janeiro de 2009).

82 YouTube, "iPhone 4S—Full Apple Keynote—Apple Special Event, October 2011 (Full)", http://www.youtube.com/watchFvsdhdmZ7iNZYo (acessado em 31 de Dezembro de 2011).

83 Jim Nicholas, president da FRSTeam, em conversa com o autor, 5 de Outubro de 2011.

CAPÍTULO 13

Repasse o script

É o encontro entre a tecnologia e as artes liberais que toca nossos corações.

– Steve Jobs

No dia 2 de março de 2011, Steve Jobs apresentou o iPad 2, a segunda geração de seu pioneiro tablet. O primeiro iPad tinha vendido 15 milhões de unidades no ano anterior e foi aclamado como o produto mais bem-sucedido já lançado. Mesmo mal de saúde, Steve Jobs subiu ao palco, porque como disse ao público, a Apple tinha trabalhado durante muito tempo nesse produto e ele não queria perder o seu lançamento. Ainda que o iPad tivesse 90 por cento do mercado e fosse um dos produtos com maior taxa de vendas da história, Jobs tinha um modelo ainda melhor pronto para ser lançado.

O iPad 2 batia seu predecessor de três formas diferentes: era mais fino, mais leve e mais veloz. Essas três características serviram de base para o script da apresentação de Jobs, assim como para todo o marketing, propaganda e materiais da Apple sobre o produto. Jobs passou sete minutos revelando os benefícios do iPad 2 em maiores detalhes:

- **“Em primeiro lugar, ele é absurdamente veloz.**” Jobs descreveu o novo chip A5 como um processador dual-core cuja performance é duas vezes mais veloz que a do iPad original e que tem um processamento gráfico nove vezes mais veloz. “O A5 é um grande feito. Ele é duas vezes mais veloz em termos de performance da CPU e nove vezes mais veloz quanto ao processamento gráfico, lembrando que o primeiro iPad não era nem um pouco lento”, disse Jobs.[84]

• **“Uma das coisas mais impressionantes sobre o iPad 2 é que ele é bem mais fino**.” Jobs explicou que o iPad 2 não era um pouco mais fino que o seu antecessor, mais um terço mais fino. “Ele é 33% mais fino. Isso é impressionante. Para os que têm um iPhone 4, o novo iPad 2 é ainda mais fino que o iPhone 4. Quando vocês colocam suas mãos em um, a impressão é completamente diferente”, acrescentou Jobs.

• **“Além de mais fino, ele também é mais leve.”** Jobs explicou que o peso do iPad 2 foi reduzido de 680 gramas para 590 gramas. “Você pode achar que isso não é muito, mas para 680 gramas, 90 gramas é bastante coisa. Ele parece bem mais leve”.

O script do iPad 2

Apesar de Jobs ter levado apenas sete minutos para revelar as informações anteriores, o script utilizado serviu de modelo para as mensagens direcionadas ao público pela Apple, materiais de imprensa, materiais utilizados nas Apple Stores, comerciais de televisão, sites voltados para o lançamento e conversas com consumidores no setor de vendas.

• **Materiais de imprensa.** A Apple lançou os materiais de imprensa do iPad 2 depois da apresentação de Jobs (literalmente, segundos após o término da apresentação). Os materiais de impressa tinham como título “Apple lança o iPad 2: o novo design é mais fino, mais leve e mais veloz”[85]. Os materiais de imprensa também continham as seguintes informações:

Um novo design que é 33 por cento mais fino e 15 por cento mais leve que o iPad original.

Um novo processador dual-core A5 que oferece uma performance e um processamento gráfico mais velozes.

Apesar de ser mais fino, mais leve e mais veloz,o iPad 2 tem uma bateria com vida útil de dez horas.

• **Materiais utilizados nas Apple Stores.** Para o lançamento do novo iPad, os materiais foram distribuídos pelas lojas estrategicamente perto das entradas e ao longo

das paredes. Nesses materiais, lia-se o seguinte: “iPad 2: mais fino, mais leve e mais veloz.”

• **Vídeo corporativo**. O vídeo oficial lançado pela Apple em seu site e no YouTube apresentava os seguintes atributos do iPad 2: um terço mais fino, 15 por cento mais leve, um novo chip dual-core A5 com uma performance gráfica nove vezes mais veloz, e uma bateria com dez horas de vida útil.

• **Comercial para televisão.** A Apple criou um comercial para televisão para o iPad 2, chamado “Nós acreditamos”. “É nisso em que nós acreditamos”[86], dava início um narrador, “Tecnologia apenas não é o bastante. Mais veloz, mais fino, mais leve, tudo isso é ótimo. Mas quando se vai além da tecnologia, tudo se torna mais prazeroso, até mesmo mágico... e é aí que você chega a algo como isso.” O nome “iPad 2” não é mencionado no comercial. O nome do produto só é mostrado na tela quando o comercial termina.

Criar um script, construir uma narrativa envolvente e fixar a mensagem resultou em milhões de conversas ecoando as palavras chaves, “mais fino, mais leve e mais veloz”. A seguir, alguns exemplos de chamadas de grandes jornais e blogs para materiais tratando do lançamento do iPad 2.

• iPad 2: mais fino, mais leve e mais rápido – *USA Today*

• iPad 2: mais fino, mais leve e mais rápido, isso transforma a experiência – MacDailyNews

• iPad 2: um novo design, mais fino, mais leve e mais veloz – Endgadget

• iPad 2: mais fino, mais leve e mais veloz – *Good Housekeeping*

• Um grande tablet, agora mais fino, mais leve e mais veloz – CNET

Quando eu entrei em uma Apple Store depois de o iPad 2 ter sido lançado, o Specialist tinha internalizado as mensagens do produto e as apresentou perfeitamente. “Por

que esse modelo é melhor que o original?”, eu perguntei. “Ele é melhor por várias razões”, disse o Specialist. “O processador é mais veloz que o do original, e isso fica muito claro quando você está brincando com jogos. Ele é bem mais fino. Na verdade, ele é 33 por cento mais fino. Isso é bastante. E ele é mais leve. Vá em frente, pegue-o e veja você mesmo.”

Um funcionário da Apple Store me contou que revisar e repassar o script foi um dos conceitos mais importantes que ele aprendeu com o meu livro *The Presentation Secrets of Steve Jobs*. O script vem em primeiro lugar. Mensagens-chave são criadas nas centrais da Apple em Cupertino e distribuídas ao público pelo CEO ou por um dos chefes da divisão. O anúncio é seguido por materiais de imprensa, de marketing, propagandas e materiais para as lojas. A mensagem que os consumidores recebem no setor de vendas não deve ser diferente da informação inicial. Os funcionários têm liberdade para personalizar o texto, mas os benefícios principais de cada produto devem se manter consistentes na mensagem transmitida.

Uma chamada compatível com o Twitter

O CEO da Apple, Tim Cook, segue o mesmo processo de Steve Jobs. O que é o iPhone 4S? De acordo com Cook, em 4 de outubro de 2011, “O iPhone 4S é o mais impressionante iPhone lançado até agora”[87]. O material de imprensa da Apple lançado no mesmo dia, dizia: “A Apple anunciou hoje o novo iPhone 4S, o mais impressionante iPhone lançado até agora”. A página inicial do site da Apple trazia apenas um produto, o iPhone 4S. Na página, lia-se o seguinte: “É o mais impressionante iPhone lançado até agora.” A Apple criou um comercial para televisão para o aparelho que focava no Siri, o seu assistente pessoal. O comercial terminava com as seguintes palavras: “Diga olá para o mais impressionante iPhone lançado até agora.”

Você deve ter notado algo tanto na frase utilizada para descrever o iPad 2 quanto na que foi utilizada para descrever o iPhone 4S. Ambas são curtas o bastante para

caberem perfeitamente em uma postagem do Twitter, que suporta até 140 caracteres. Mensagens simples são mais facilmente processadas pelo cérebro. Coisas simples são mais fáceis de serem lembradas e mais fáceis para que os funcionários as repitam para os consumidores. A Apple garante que suas mensagens-chave sejam concisas, normalmente tendo o tamanho de uma frase curta. Ainda que a Apple não utilize o Twitter como modelo para forjar suas mensagens-chave, é impressionante como todas as suas descrições de produto desde 2001 cabem em uma postagem do Twitter:

iPod: 1.000 músicas no seu bolso.

MacBook Air: O notebook mais fino do mundo.

iPhone: A Apple reinventa o telefone celular.

iPad: Um aparelho mágico e revolucionário.

iCloud: Guarde os seus arquivos e os envie através de uma conexão sem fio para todos os seus aparelhos.

Uma postura de marketing e de vendas como a da Apple começa ao se desenvolver mensagens-chave para o seu serviço, produto, empresa ou causa. Uma mensagem que caiba em uma postagem do Twitter – uma mensagem-chave que seja eficaz – não deve ser maior do que uma frase ou 140 caracteres. Quando a empresa Reckitt Benckiser, que desenvolve produtos como o Calgon, Lysol e Woolite, apresentou seu novo sabão líquido para limpeza facial, o Clearasil, o diretor executivo da empresa disse publicamente que a campanha seguia o modelo da Apple. Isso significa criar uma mensagem-chave que seria repetida em vídeos do YouTube, comerciais e outros canais de marketing. Essa mensagem-chave repetida na campanha do Clearasil era: “A dose perfeita para uma pele visivelmente limpa” (48 caracteres). Quando o fundador do Facebook, Mark Zuckerberg, apresentou o novo design para as páginas do site, a Linha do Tempo, ele disse: “A Linha do Tempo é toda a história da sua vida em uma única página” (66 caracteres). Foi uma mensagem memorável e, sim, muitos analistas comparam Zuckerberg a Steve Jobs. A

descrição da Linha do Tempo apareceu em milhares de blogs e artigos da mídia. Zuckerberg tinha sido bem-sucedido em construir uma narrativa consistente. Steve Jobs, que deu a Zuckerberg conselhos de negócios, ficaria orgulhoso.

Na Apple Store de Oxford Circus. Sempre me impressiono com o quão experiente, amigável e encantadora é a equipe de vendas. – Breffni W.

O mapa da mensagem

Eu poderia passar o restante deste capítulo dando mais exemplos de scripts eficientes, mas isso não lhe ajudará muito a não ser que você possa implementar a técnica por si mesmo. Então aqui vai. Eu vou apresentar uma poderosa e eficiente técnica de comunicação que o ajudará a criar seu próprio script e a compartilhar esse roteiro com sua equipe e com os seus consumidores. Ela é chamada de *o mapa da mensagem*: uma descrição visual de uma página para a sua narrativa.

O mapa da mensagem é uma técnica muitíssimo eficiente. Um cliente meu – de uma marca global de tecnologias sem fio – construiu o mapa da sua mensagem final e simplesmente o colocava na mesa para consumidores em potencial durante reuniões. Eu quase tive um enfarte quando ele me contou isso, já que o mapa da mensagem deve ser mantido internamente na empresa e ser utilizado para criar apresentações, propagandas e materiais de marketing. Mas esse cliente me acalmou, dizendo que “Funcionou perfeitamente. Na verdade, só apresentar o mapa aos consumidores já nos fez conseguir alguns contratos milionários!” Siga os seguintes passos para criar o seu próprio roteiro:

1. Crie uma mensagem que seja compatível com uma postagem do Twitter. Você deve conseguir descrever o seu serviço ou produto em 140 caracteres ou menos. Antes de inventarem o Twitter, havia os caras da Google, Sergey Brin e Larry Page. Eles intuitivamente compreenderam a

importância deste exercício. Quando Brin e Page estavam buscando verbas, apresentaram o Google para investidores do Sequoia Capital. Um investidor me contou que todos os investidores captaram a mensagem em uma frase: “O Google oferece acesso a informações do mundo todo em apenas um clique” (71 caracteres). Essa descrição era tão persuasiva que os investidores agora exigem uma mensagem de uma única frase para qualquer empreendedor que esteja buscando verbas. Crie uma mensagem concisa, específica e descritiva. Acima de tudo, garanta que ela não exceda 140 caracteres.

2. Crie três ou quatro pontos de suporte para a sua mensagem. A memória de curto prazo das pessoas só guarda três ou quatro elementos de um conteúdo. Adicione pontos demais à sua narrativa e ela não caberá na página. Em alguns casos, a sua mensagem, curta e compatível com uma postagem do Twitter, pode ser esses próprios pontos de suporte. Por exemplo, o iPad 2 é “mais fino, mais leve e mais veloz”. Essa descrição funciona perfeitamente como uma chamada para o produto e contém exatamente as mensagens de suporte do mapa.

3. Desenvolva três ou quatro detalhes para cada uma das mensagens de suporte. Esses detalhes devem incluir informações sobre o produto, histórias e exemplos.
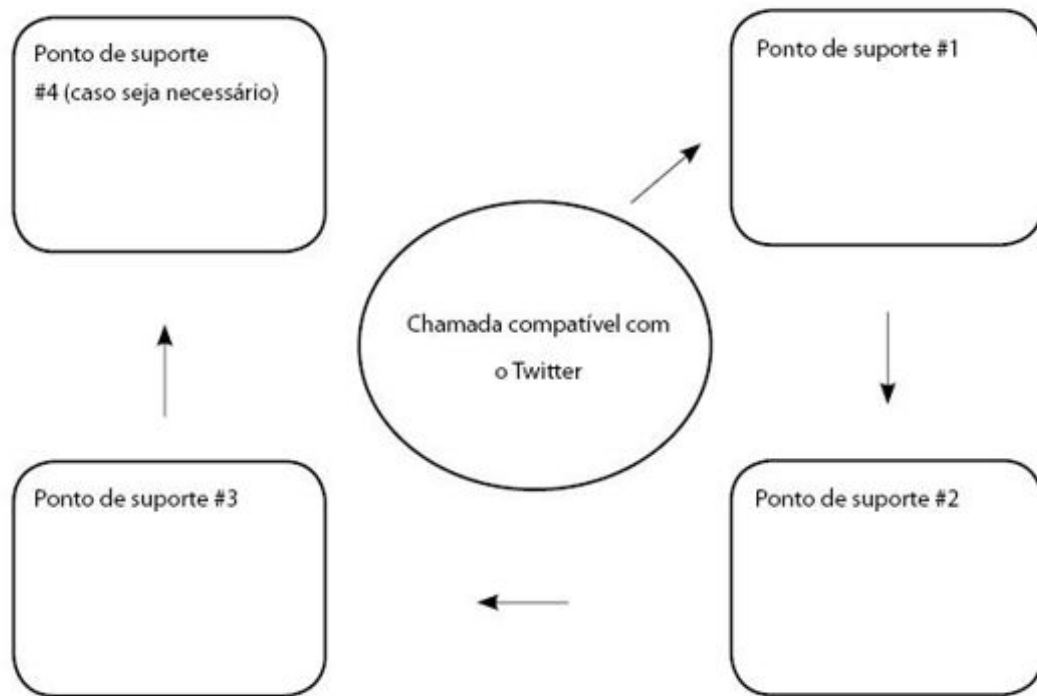
Figura 13.1 Modelo de mapa da mensagem

4. Recorte e cole o conteúdo que você desenvolveu durante os três passos anteriores nos cinco campos de um modelo de mapa da mensagem (Figura 13.1). Um modelo como o da Figura 13.1 pode ser criado utilizando o Microsoft Word ou o Pages do Mac; ele também pode ser criado utilizando o Microsoft PowerPoint ou o Apple Keynote.

Para lhe mostrar como aplicar os quatro passos acima, a Tabela 13.1 mostra como a Apple deve ter criado o mapa da mensagem para o iPhone 4S.

A Figura 13.2 mostra o quarto passo – todo o conteúdo dos primeiros três passos que foram listados na Tabela 13.1, agora distribuídos pelo mapa da mensagem do iPhone 4S.

E aí está. Mapear a mensagem é uma das mais poderosas técnicas de comunicação que você encontrará. Um mapa da mensagem pode fornecer a base para os trinta segundos de uma conversa de elevador, para um

conversa de dez minutos ou para uma apresentação de vinte minutos. O melhor de tudo é que cada membro da sua equipe de vendas entenderá esse mapa. Tenha em mente que cada representante da marca deve ser encorajado e ter liberdade para utilizar diferentes exemplos e histórias, que signifiquem algo para eles e que sejam relevantes para os seus consumidores.

Tabela 13.1 Os três primeiros passos para o mapa da mensagem do iPhone 4S

Primeiro passo (chamada)	**Segundo passo (pontos de suporte)**	**Terceiro passo (subpontos de suporte)**
O mais impressionante iPhone até agora.	Chip A5 dual-core	• Performance 2x mais veloz • Performance gráfica 7x mais veloz • Os jogos ficam fantásticos
	Uma nova câmera	• 8 megapixels • Gravação de vídeo em Full 1080p HD • Uma verdadeira substituta para a maioria das câmeras digitais
	iOS 5 e iCloud	• Centro de notificações • iMessage • 200 novos recursos • Guarde os seus arquivos e os envie a todos os seus aparelhos
	Siri	• O seu assistente pessoal • Utilize sua voz para enviar mensagens, fazer perguntas e obter informações • O Siri entende o que você diz e o que você *quer dizer*
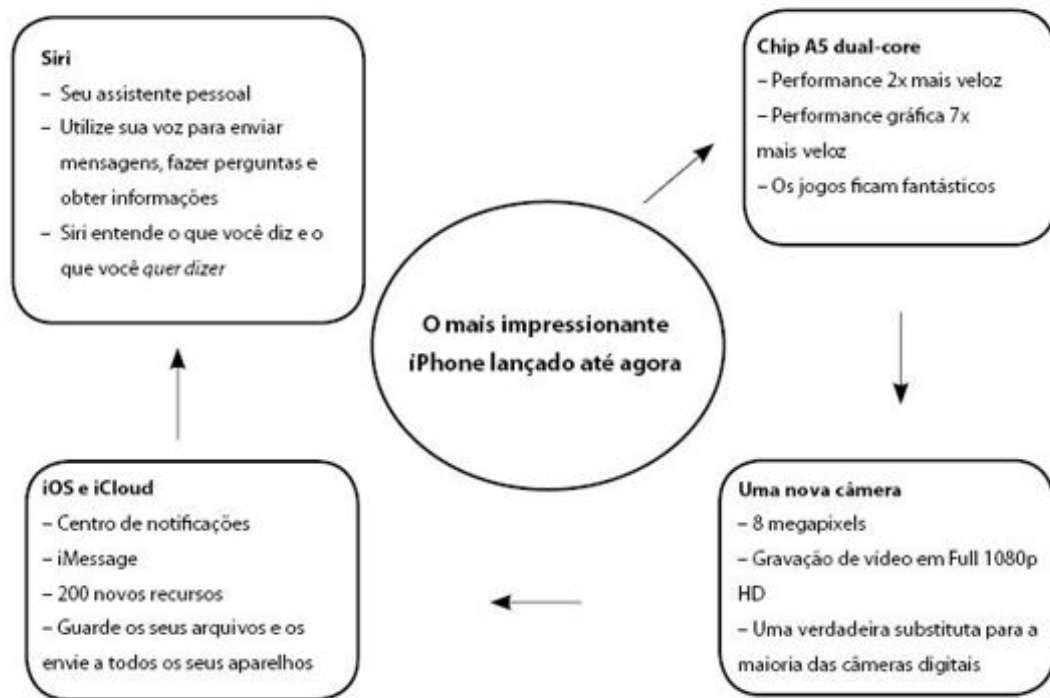
Figura 13.2 Mapa da mensagem completo do iPhone 4S

Criando um mapa da mensagem para a sua marca

Se a sua empresa tem apenas alguns poucos produtos, assim como a Apple (Macs, iPods e iPads), então você deve ter uma mensagem para cada produto ou pelo menos para cada tipo de produto. Mas e se a sua marca tiver centenas de produtos, assim como a empresa de sabonetes Lush? A marca investe muito dinheiro em enviar os seus novos produtos para a casa de cada um dos funcionários, de modo que eles possam falar sobre esses produtos por experiência própria, mas seria impossível – e nada prático – criar um mapa da mensagem para cada sabonete que a empresa produz. Assim, em um caso como o da Lush, a empresa pode criar um mapa da mensagem para compartilhar sua marca e seus valores-chave – um modelo de mensagem que se aplicaria a todos os produtos da loja.

A Figura 13.3 mostra como ficaria um mapa da mensagem para os valores que a marca Lush representa.
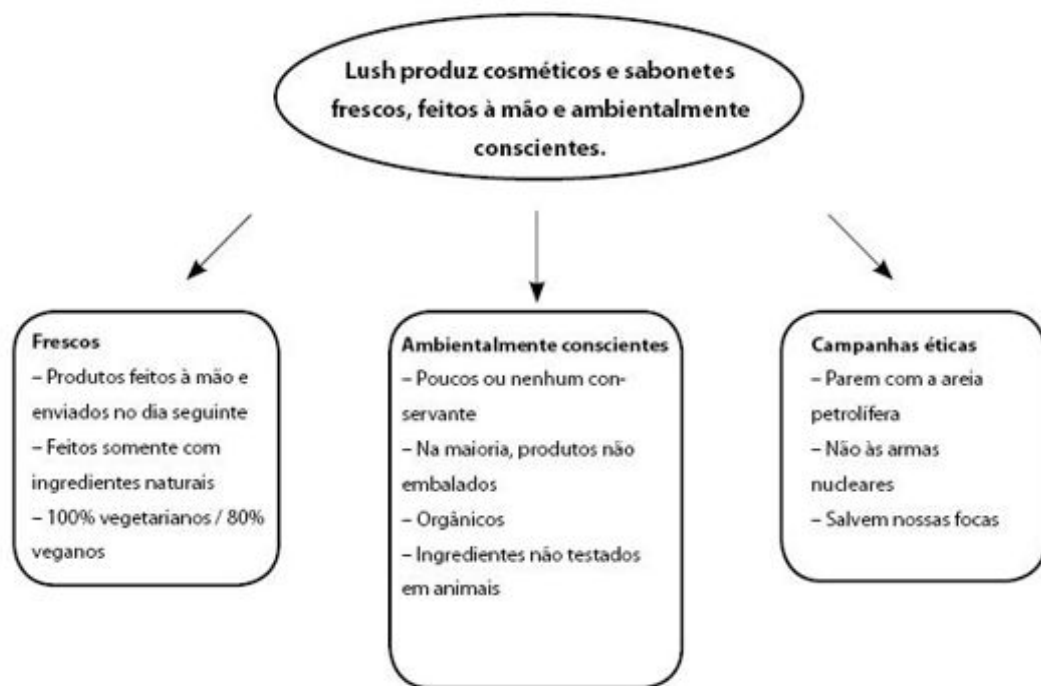
Figura 13.3 Mapa da mensagem para a marca Lush

Esse mapa da mensagem só tem três pontos-chave que reforçam a chamada. Três é um bom número. Quatro é aceitável, mas evite criar um mapa da mensagem com mais do que quatro mensagens de suporte. Faça com que seja fácil para todos os representantes da marca se lembrarem e transmitirem essa narrativa.

No Capítulo 8, nós conhecemos os cinco passos de serviço da Apple. O terceiro passo é “apresente uma solução”. A solução envolve uma clara descrição dos benefícios. Ela responde à pergunta “Qual é o melhor produto para mim e por que eu deveria me interessar?” Você e a sua equipe podem penar para conseguir explicar essa solução claramente e de forma persuasiva sem um script. Repassar o script não implica que os seus funcionários tenham de se fixar em um modelo predeterminado (e é por isso que vendedores de carros e operadores de telemarketing nos irritam tanto). Mas

implica que todos – cada funcionário que lide com consumidores – saibam as mensagens-chave, internalizem a narrativa e a transmitam de forma consistente.

Confira

1. Crie um script. Tenha certeza de que todo produto, serviço ou programa da empresa tenha uma narrativa que foi estruturada previamente. O script deve fazer uso de uma linguagem clara e simples que possa ser reproduzida e que seja memorável.

2. Faça um mapa da mensagem. Faça um mapa da mensagem para o produto, serviço ou para a própria empresa. Você pode utilizar uma pequena equipe para lhe ajudar a construí-lo, mas tenha cuidado caso venha a mostrar esse mapa para muitas pessoas a fim de vender sua ideia. O objetivo é ter o número certo de informações para que tudo caiba em uma única página. Pontos demais acabam fazendo com que o propósito se perca.

3. Compartilhe o mapa da mensagem. Faça com que o mapa da mensagem circule e treine sua equipe para reproduzir suas mensagens-chave. Todos em posição de falar sobre o produto devem ter pelo menos três ou quatro mensagens-chave prontas para serem transmitidas e uma história ou exemplo para acompanhar cada mensagem. Se eles não conseguirem transmitir cada uma das mensagens a cada conversa, tudo bem. É mais importante que tenham internalizado a narrativa para que possam usá-la quando precisarem.

84 YouTube, “Apple iPad 2 Keynote, Special Event, 2nd March, 2011 by Steve Jobs [Full]-[HQ]” http://www.youtube.com/watchPvso3M8w6x-HTU (acessado em 31 de Dezembro de 2011).

85 Apple Press Release, “Apple Launches iPad 2”, Apple Press Info, March 2, 2011, http://www.apple.com/pr/library/2011/03/02Apple-Launches-iPad-2.html (acessado em 31 de Dezembro de 2011).

86 YouTube, “Apple-iPad 2-TV Ad—We Believe”, http://www.youtube.com/watch?v=tyEpaPEbjzI&feature=results_main&playnext=l&list=PL1819FC4D7ACCA678 (acessado em 31 de Dezembro de 2011).

87 YouTube, “iPhone 4S—Full Apple Keynote—Apple Special Event, October 2011 (Full)”, http://www.youtube.com/watchPvsdhdmZ7iNZYo (acessado em 31 de Dezembro de 2011).

CAPÍTULO 14

Ofereça uma experiência consistente

Tenha altos padrões de qualidade. Algumas pessoas não estão acostumadas a ambientes em que se espera excelência.

– Steve Jobs

Nos dias que se seguiram ao falecimento de Steve Jobs, as janelas de vidro impecáveis que são uma marca registrada das Apple Stores foram cobertas por mensagens, coladas nos vidros, de milhões de pessoas do mundo todo, que deixaram suas palavras de compaixão. Quase todas as 360 Apple Stores se tornaram templos ocasionais em homenagem ao seu visionário líder:

Toronto: “Obrigado, Steve.”

São Francisco: “iSad”

Londres: “Steve, você foi o modelo para a nossa geração.”

Hong Kong: “Steve, obrigado por perseguir aquilo que você queria na vida.”

China: “O insubstituível Steve Jobs, lembrado eternamente.”

Japão: “Você foi um gênio, uma lenda, um lutador e meu herói.”

Na Apple Store do distrito de Ginza, em Tóquio, uma mulher colocou um buquê em frente a uma Apple Store, se afastou e começou a rezar em silêncio. Dezenas de flores foram colocadas em frente a lojas. Mensagens pessoais como “Steve, obrigado pelo seu gênio” foram deixadas junto às flores. As pessoas deixaram até mesmo rosas vermelhas formando um retrato de Steve Jobs. Maçãs com uma mordida imitavam a logomarca da Apple.[88]

Enquanto eu assistia a esses atos emocionados através de vídeos no YouTube, que pessoas de todo mundo enviavam, pensei: “Como um homem pode inspirar tamanha demonstração de afeto de milhões de pessoas que nunca o conheceram?” O antigo presidente do Ritz-Carlton, Simon Cooper, certa vez me disse que as pessoas nunca se apaixonam por algo. Elas se apaixonam por alguém que faz com que se sintam especiais.

Pessoas lamentando o falecimento de Steve Jobs na China. *Fonte: Getty Images*

As pessoas que lamentaram o falecimento de Steve Jobs, depositando flores em frente a Apple Stores, tinham perdido alguém que havia criado uma experiência que fazia com que se sentissem especiais, e decidiram expressar suas emoções no símbolo dessa experiência – a loja de varejo da Apple. As pessoas podem adorar seus iPods ou iPads, mas ninguém irá escrever um bilhete ou deixar flores em frente a uma loja porque gosta desses produtos. Sim, essas pessoas estavam honrando o legado de Steve, mas o local em que escolheram expressar suas emoções tem um espaço especial em suas memórias.

As pessoas são o coração da Apple Store, e esse coração bate em sincronia de loja a loja. Se você entra em uma Apple Store em Tóquio ou Paris, encontra pessoas amigáveis que estão comprometidas em criar uma experiência estimulante e enriquecedora para cada um dos consumidores. Visite uma Apple Store em São Francisco ou em Hong Kong, e vai encontrar Geniuses que reparam relações ao invés de simplesmente consertarem computadores. E compre um Mac em Manhatan ou Madrid, e conhecerá Creatives que estimulam os consumidores a encontrarem soluções por si mesmos.

Em cada loja, “a equipe é excepcionalmente bem treinada, e eles não trabalham por comissão, o que faz com que não haja diferença entre lhe vender um novo computador caríssimo ou lhe ajudar a fazer seu computador antigo funcionar melhor, desde que isso lhe faça feliz. O trabalho deles é descobrir do que você precisa e lhe ajudar a atingir isso, mesmo se for um produto que não é fabricado pela Apple”[89], diz Ron Johnson. “Compare essa postura com a de outros varejistas onde a ênfase está em realizar mais vendas e vendas mais caras, em encorajar seus consumidores a comprarem mais, mesmo que eles não queiram ou não precisem. Isso não enriquece a vida dos consumidores e não estreita os laços entre varejista e consumidor. Isso só esvazia suas carteiras”. Independentemente da Apple Store que você visite, encontrará:

• Pessoas amigáveis que seguem os cinco passos de serviço da Apple, começando com boas-vindas calorosas assim que você der o primeiro passo para dentro da loja

• Funcionários posicionados na entrada da loja durante lançamentos de produtos, para que eles possam aclamar e aplaudir consumidores que saiam da loja com novos aparelhos

• Uma equipe sorridente que distribui garrafas d’água e fatias de pizza para as pessoas na fila durante os já mencionados lançamentos de produtos. Alguns têm até guarda-chuvas para dias chuvosos

• Representantes de venda que finalizam transações através de um iPod Touch equipado com leitores de cartão de crédito

• Espaços interativos em que crianças podem brincar com computadores que têm jogos e programas educativos carregados

• Mesas de treinamento do programa One to One, onde Creatives ensinam aos consumidores como utilizar os produtos e programas da Apple

• Genius Bars onde funcionários muito bem treinados resolvem problemas e consertam produtos com defeito

• Áreas personalizadas para a configuração de produtos, onde funcionários da Apple oferecem assistência aos consumidores para que eles saiam da loja com seus aparelhos prontos para uso. Essas áreas são muitas vezes um incentivo para que os consumidores comprem outros produtos na loja e também reduzem os problemas que surgem quando os consumidores chegam em casa com seus novos produtos. Reduz a frustração dos consumidores. Questões de configuração são as mais comuns para visitas ao Genius Bar.

Os consumidores irão pagar um valor extra por um serviço de excelência e por uma execução consistente desse serviço. Em uma pesquisa, quase 75 por cento dos consumidores afirmaram que as empresas não valorizam o bastante seus consumidores.[90] Eles também se disseram dispostos a pagar um valor extra de 10 por cento sobre o preço por um serviço de excelência. Eu concordo. Em 1996, comprei o anel de noivado da minha esposa na Tiffany & Co., sabendo que estava pagando um extra por sua loja na Fifth Avenue, pela qualidade do produto e pela alegria de ver o rosto da minha esposa brilhar quando ela visse a caixa azul. Mas foi o serviço que me ganhou.

Quando eu e minha esposa ficamos noivos, eu trabalhava na CNN, em Nova Iorque, e vivia em um pequeno apartamento alugado de 65 metros quadrados. Eu não me senti tranquilo de deixar o anel nesse apartamento por mais dois meses antes de voltar para a Califórnia, onde eu

estava planejando pedi-la em casamento. “Sem problemas”, disse o amigável atendente da Tiffany. “Nós podemos guardá-lo em segurança na loja até a sua ida à Califórnia.” Eu também descobri que minha esposa poderia ir até qualquer loja da Tiffany no mundo todo e pedir para que polissem o anel imediatamente – sem taxas ou incômodo de ter de voltar mais tarde para pegar o anel. O atendente não estava exagerando. De quando em quando, eu e minha esposa vamos a lojas da Tiffany e esperamos enquanto eles limpam o anel. Eles reconhecem o design da Tiffany na mesma hora e nos tratam com respeito – *em cada uma das lojas, a qualquer hora*. Esse tratamento que minha esposa recebe é bem mais gratificante do que se ela tivesse de levar o anel para uma loja de reparo de joias. A qualidade dos produtos da Tiffany me seduziu, mas foi a consistência da experiência que eles oferecem que me ganhou e fez com que a empresa conquistasse um consumidor para a vida. A Apple tem seguido a mesma filosofia para se tornar a joia rara das lojas de varejo.

Treinando um Genius para que ele conserte relações

Não existem dois Geniuses que sejam exatamente iguais, mas na Apple todos eles recebem o mesmo treinamento intensivo oferecido nas centrais da empresa, em Cupertino. Quando os consumidores da Apple têm um problema ou precisam de um conserto, pede-se que eles marquem um atendimento no Genius Bar, onde uma pessoa com grandes conhecimentos técnicos resolverá problemas de iPads, iPods, Macs e iPhones. O Genius Bar, na verdade, foi ideia de Ron Johnson. Você deve se lembrar da Parte I deste livro, quando falei sobre como a rede de hotéis Four Seasons inspirou a filosofia de serviço ao consumidor da Apple. Isso estimulou Johnson a enviar seus melhores gerentes para estudarem hotéis luxosos como o Four Seasons e o Ritz-Carlton. Johnson se reuniu com Steve Jobs e sugeriu a criação de algo que ficasse entre um concierge e um quiosque de atendimento e compusesse sua equipe

com os melhores especialistas em Macs. Eles poderiam chamá-los de Geniuses. Jobs na mesma hora recusou a ideia, mas Johnson descobriu no dia seguinte que Jobs tinha dado o nome de *Genius Bar* a esse espaço. Johnson defendeu seu argumento de forma destemida, e isso funcionou.

A Apple mantém com rédeas curtas suas políticas, técnicas e o que os funcionários podem ou não dizer publicamente. Mas isso se dá especialmente com os Geniuses. Até hoje, pouquíssimos Geniuses deram entrevistas ou falaram publicamente. Aqueles que se manifestaram publicamente revelaram que cada Genius passa por um treinamento intensivo de duas semanas e por uma bateria de provas nas centrais da Apple. O treinamento inclui simulações em uma imitação de Apple Store.

De acordo com os sigilosos manuais de treinamento da Apple publicados pelo *Wall Street Journal*, quando o treinamento termina, eles sabem praticamente tudo sobre os produtos da Apple e todos saem treinados para oferecer cuidados de emergência para consumidores com os nervos à flor da pele. Um trecho do manual detalha como os Geniuses de todas as lojas, em todos os países de todas as línguas, devem lidar com consumidores estressados que aparecem com aparelhos quebrados ou que temem terem perdido todos os seus dados. De acordo com o manual, os Geniuses devem agir da seguinte maneira:

• Busque o real motivo que esteja causando essa reação da pessoa. É frustração, medo, estresse?[91]

• Reafirme para o consumidor que você está ali para ajudar.

• Escute e limite suas respostas a simples confirmações de que você está compreendendo o que a pessoa está dizendo (por exemplo, “Aham” e “Entendo”).

• Peça desculpas quando for apropriado (por exemplo, “Em nome da Apple, eu gostaria de me desculpar...”)

• Tome notas. Mesmo quando as pessoas estão fora de si, elas lhe oferecem detalhes importantes. Isso poupará tempo no futuro e o ajudará a ouvir sem interromper.

• Deixe claro que você entendeu a reação do consumidor. “Eu entendo o quão frustrante isso pode ser.” “Eu sei que isso pode tirar alguém do sério.”

Inconsistência destrói os valores da marca. Toda vez que um consumidor interage com a sua marca – pela internet, por telefone ou em uma loja física – esse consumidor está avaliando a experiência. Uma experiência inconsistente pode manchar a imagem de qualquer empresa. A Apple não toma como garantida nenhuma interação com o consumidor. Toda experiência na loja – aconteça na “zona de perigo” (piso de vendas) ou no Genius Bar – é planejada e posta em prática de acordo com o desenrolar de cada conversa. O resultado é que os consumidores *devem* ter uma experiência consistente em qualquer loja, em qualquer lugar, todas as vezes que forem a uma Apple Store. Digo *devem* porque, conforme já discutimos, isso nem sempre acontece. Mas acontece o bastante para que a Apple seja considerada uma das melhores empresas de varejo do mundo.

Especialistas em construção de marcas lhe dirão que a consistência da experiência é um dos principais componentes quando se quer construir uma marca duradoura. Para que isso aconteça, contudo, todos os funcionários devem ser responsáveis por criar e oferecer essa experiência e por cumprir a promessa da marca. “Apenas explicar e comunicar a experiência que se deseja para os funcionários não irá diferenciar uma empresa da competição. Empresas bem-sucedidas introduzem a experiência desejada na cultura da corporação, nos seus critérios de contratação, programas de treinamento, nos objetivos colocados para os funcionários e exercitados por eles, em seus planos de compensação de funcionários e nos seus programas de incentivo”[92], de acordo com o especialista em serviço ao consumidor Lior Arussy. “Como consumidores, nós buscamos fazer negócio com empresas

que estão constantemente elevando a qualidade e a consistência das experiências que oferecem ao cliente. Nós queremos lidar com funcionários que têm poderes, que não só têm as ferramentas e a autoridade para resolver nossos desafios, mas o conhecimento e a experiência para verdadeiramente entender nossos problemas e compreender o quanto nós buscamos e apreciamos qualidade de serviço."

Arussy acredita que performances excepcionais são o novo básico para serviços e que cada líder e funcionário deve atender a esses padrões e demonstrar os valores da marca, para estabelecer relações emocionais que cada um dos consumidores irá guardar com carinho na memória. A Apple não está sozinha como a única empresa a oferecer uma experiência consistente aos seus consumidores. Sua órbita é rara, é claro, mas eu estudei diversas outras marcas que ocupam a mesma galáxia. Duas marcas têm muitas semelhanças com a Apple, ainda que trabalhem com produtos completamente diferentes – sabonetes e sapatos.

Pessoas felizes vendendo sabonetes felizes

Na Lush, pessoas felizes fazem sabonetes felizes, literalmente – os cosméticos feitos à mão são saudáveis, não têm conservantes e são produzidos com ingredientes que não são testados em animais. Eu sei disso porque funcionários sempre me contam a mesma história (lembre-se do exemplo de mapa da mensagem baseado na Lush e exposto no Capítulo 13).

A lição de como os cosméticos da Lush passaram de uma pequena loja em Poole, na Inglaterra, para uma rede mundial de 700 lojas em 24 países, oferece quatro ensinamentos importantes para qualquer negócio que deseje oferecer uma experiência ao consumidor como a da Apple.

Seja fiel aos seus valores

“Nós nos orgulhamos da nossa ética”[93], diz o presidente da Lush na América do Norte, Mark Wolverton, que eu entrevistei para uma coluna da Forbes.com. “Conforme crescemos, nós nos recusamos a mudar as coisas que nos fazem únicos.” Wolverton me contou que a Lush sempre se esforçou ao máximo para que o seu impacto ambiental fosse positivo. A empresa busca isso não comprando materiais de fornecedores que fazem uso de trabalho infantil ou testam seus produtos em animais. Os produtos são 100 por cento vegetarianos e 80 por cento veganos. De acordo com Wolverton, essa é a “escolha ética” que a Lush reafirma desde que foi criada.

Independentemente das escolhas e dos valores que você busque com o seu negócio, é importante manter uma identidade de empresa bem estruturada. Pergunte a si mesmo: “o que a minha empresa busca?” A Apple está no mercado de enriquecer vidas. Em que mercado a sua empresa está?

Transmita os seus valores

A partir do momento que você sabe o que sua empresa busca, você deve transmitir seus valores através de múltiplos canais. Lojas da Lush têm suas próprias páginas no Facebook, e a Lush conta a sua história em seu site e através de um jornal gratuito distribuído em suas lojas, chamado *Lush Times*. A Lush também faz algo único – ela se envolve em causas ambientais, recebendo eventos e protestos em suas lojas. Na América do Norte, a Lush tem investido em campanhas controversas, tratando de assuntos como o desperdício de materiais em embalagens pela indústria de cosméticos, a caça de focas para fins comerciais no Canadá e as areias petrolíferas canadenses (a extração de petróleo das areias petrolíferas de Alberta causaram fortes críticas por parte de movimentos ambientais). Para chamar atenção para assuntos do tipo, as equipes de algumas lojas da Lush passaram a utilizar nada mais nada menos do que aventais com frases de protesto contra o desperdício de materiais em embalagens,

as fachadas de determinadas lojas foram cobertas com cartazes simulando gigantescas manchas de sangue e protestos se deram nas lojas para pôr fim ao projeto das areias petrolíferas no Canadá e encorajar o investimento na energia limpa.

Wolverton está ciente de que algumas táticas da Lush podem afastar determinados consumidores. (A Lush tem lojas em Alberta, e alguns funcionários têm familiares que trabalham nas areias petrolíferas.) Mas os seus funcionários também são apaixonados pelos valores da empresa e por transmitirem esses valores. “Nós lutamos por uma maior transparência nesse mercado. Devemos agir por hábitos mais sustentáveis e pelas causas que apoiamos. Tudo isso se encaixa”, diz Wolverton.

Você pode discordar do posicionamento da Lush frente a questões ambientais – e muitos discordam – mas a loja tem valores e é fiel a eles. É muito importante que o seu negócio busque algo e transmita seus valores de forma consistente.

Faça com que os seus funcionários se envolvam

A Lush insere seus funcionários em cada faceta do seu negócio – das causas que a empresa defende à discussão dos seus produtos. Novamente, a Lush faz algo único. Ela envia novos produtos para a casa de cada um dos seus funcionários para que eles próprios possam utilizá-los. Os funcionários são os melhores embaixadores de uma marca, e, sendo assim, esse conhecimento pessoal de cada novo produto termina gerando um alto grau de satisfação e lealdade por parte dos consumidores. Eu visitei quatro lojas (Orlando, Carmel, São Francisco e Paris), e em cada uma delas os funcionários conheciam perfeitamente todos os produtos – de sabonetes a xampus. A Lush tem milhares de funcionários que conhecem os detalhes de cada produto. Eu visitei negócios com bem menos vendedores, e estes não sabiam muito sobre os produtos e serviços oferecidos. Não há desculpa para um treinamento mal realizado. A

Apple também envolve os seus funcionários no sucesso da empresa. Os gerentes da Apple frequentemente desafiam os Specialists a apresentarem ideias radicais para melhorar a experiência dos consumidores. Ainda que um funcionário do setor de vendas da Apple não possa reposicionar os produtos ou alterar o visual da loja, formulado e repassado pelas centrais da marca, eles têm liberdade para tomar decisões que melhorem a experiência do consumidor. Por exemplo, os funcionários são distribuídos por setores da loja (mesa de iPads, mesa de MacBooks etc.). Contudo, se um funcionário no setor de iPads percebe que um consumidor está esperando atendimento há algum tempo no setor de iPods e parece perdido, esse funcionário pode deixar seu setor e ir ao setor de iPods sem temer uma reprimenda por parte de seu gerente.

Contrate pessoas que se encaixem na cultura da empresa

Wolverton afirma que a Lush busca contratar pessoas que não a enxerguem como um trabalho, mas como um estilo de vida. “É ótimo trabalhar para uma empresa na qual você acredita”, diz Wolverton. “Eles estão investindo em um trabalho onde os valores por trás da marca e do produto se encaixam com as escolhas que fazem para suas vidas pessoais.” A Apple também celebra a diversidade. Não importa se um funcionário quer ostentar tatuagens, colocar piercings ou usar um moicano. A experiência do consumidor é a única coisa que importa. O forte crescimento da Lush prova que você pode vencer no mercado criando um ambiente em que as pessoas têm a oportunidade aprender, se envolver com os negócios e se conectar com os seus valores. Acima de tudo, a Lush ensina a donos de pequenos negócios que não basta vender produtos. Você também deve vender uma história.

Oferecendo felicidade, um pé por vez

Como um modelo de negócio, a Zappos é simples de ser entendida. Ela vende sapatos, roupas e outros produtos on-line. Mas não existem milhões de sites por aí que vendem produtos on-line? Bem, existem, mas que nem chegam perto de serem tão bem-sucedidos quanto a Zappos. A Zappos partiu do zero, dez anos atrás, quando funcionava no apartamento de seu CEO, Tony Hsieh, em São Francisco. Hoje, tem mais de um bilhão de dólares em receitas com suas vendas. Em 2009, a Amazon comprou a Zappos por U$1,2 bilhões. Hoje em dia a Zappos é considerada um dos melhores lugares para se trabalhar e também uma das melhores empresas quanto a serviço ao consumidor. Eu entrevistei o seu CEO, Tony Hsieh, certa vez, e quando fui às centrais da Zappos em Henderson, Nevada, tive a chance de conversar com vários de seus funcionários. Isso me deu uma visão interna de como a Zappos se estabeleceu como uma das líderes em atendimento ao consumidor. Seguem quatro ensinamentos que aprendi de Hsieh, sobre como construir uma cultura corporativa consistente onde todos vivem os valores da marca.[94]

Trate todos como se fossem da família

Você deve se lembrar da história que eu contei na Parte I deste livro, sobre a motorista da empresa que foi me buscar no hotel. Eu era o único no ônibus. Quando perguntei por que ela fez todo aquele caminho para me buscar, ela disse: “Nós tratamos nossos consumidores como se fossem da família. Se você tivesse um familiar visitando a cidade, você não iria buscá-la no hotel ou no aeroporto?” A partir do momento em que entrei nas centrais da Zappos, descobri que cada um dos funcionários e atendentes tinha o mesmo entusiasmo. Eles estavam ansiosos para compartilhar sua cultura e responder a qualquer pergunta que eu fizesse. Nenhum funcionário das relações públicas da empresa me orientou através dos corredores, como ocorre nas outras empresas. Eu podia falar com qualquer pessoa sobre qualquer coisa. Esse é o

nível de confiança que a Zappos deposita em seus funcionários para representarem a visão da empresa.

Dê poderes à sua equipe

Os atendentes do serviço ao consumidor da Zappos não são obrigados a seguirem um script e nem têm de cumprir limites na duração dos telefonemas. Sua única missão é conseguir o "Uau!" dos consumidores e criar uma conexão emocional com eles. Por exemplo, todo funcionário tem cartões-postais ao lado de seu telefone. São encorajados a construir uma relação com os clientes e a enviar mensagens escritas à mão nesses cartões para eles. Esses gestos simples garantem um consumidor para a vida. Serviço ao consumidor não é lavagem cerebral. É agir com naturalidade, ser gentil e tratar todos – clientes, colegas de trabalho e outros funcionários – como se fossem da família. Dê poderes à sua equipe para que ela atinja e exceda suas expectativas de serviço ao consumidor, em cada uma de suas interações.

Compartilhe tudo

Todas as informações são compartilhadas com os funcionários – média de duração das ligações, vendas, lucros e assim por diante. Na verdade, a Zappos é tão aberta quanto às suas informações de desempenho que dispõe esses dados em um quadro para que todos vejam, funcionários e visitantes. Mesmo durante a minha visita, eu tive plena liberdade para tirar fotos e fazer vídeos. A Zappos transmite até mesmo suas reuniões de equipe pela internet, para que todos possam assistir. Isso demonstra uma confiança extraordinária em seus funcionários e um comprometimento a assegurar a abertura e a honestidade de suas comunicações.

Divirtam-se!

Durante a visita, um funcionário interrompeu nosso percurso para gravar alguns vídeos para o blog da

empresa. Todos os funcionários começaram a vibrar e fazer high-fives uns com os outros. Eles têm festas e eventos e são encorajados a celebrar sua individualidade decorando suas baias – quanto mais exagerada for a decoração, melhor. Eu nunca vi pessoas de um grupo se divertirem tanto umas com as outras. Na Zappos, "diversão" só é problema quando falta aos funcionários.

Tony Hsieh me contou que ele não está no negócio de vender sapatos. Ele está no negócio de "oferecer felicidade". Perceba que, apesar de a Zappos vender produtos on-line, não é isso que a empresa busca. A Zappos não está no negócio de vender sapatos, assim como a Apple não está no negócio de vender computadores. Ela está enriquecendo vidas. Pergunte a si mesmo: "O que eu realmente vendo, e o que a cultura da nossa marca diz sobre a nossa marca?" Acima de tudo, comprometa-se a celebrar a cultura do seu negócio e transmitir esses valores através de toda a empresa, todos os dias e de forma consistente.

Confira

1. Transmita uma visão bem delineada. Comprometa-se a superar a concorrência no serviço oferecido ao consumidor a cada conversa e transação. Transmita essa visão de forma consistente para a sua equipe. Pense em visões que inspirem, como "enriquecendo vidas" ou, no caso da Zappos, "oferecendo felicidade". A visão que você estabelece movimenta as coisas, mas é a qualidade dessa visão que determina o seu sucesso.

2. Visite uma loja da Lush ou faça um pedido por telefone para a Zappos. Perceba como cada funcionário vive os valores e a cultura da empresa. Melhor ainda, marque uma visita às centrais da Zappos na próxima vez em que for a Henderson, Nevada. Visitantes são muito bem-vindos!

3. Realize reuniões regularmente para reforçar os valores da empresa. Reuniões trimestrais não são o bastante. As lojas de varejo da AT&T têm sessões de

treinamento toda semana. O Ritz-Carlton tem reuniões em cada departamento todos os dias. Os gerentes da Apple também reforçam os princípios da marca a cada turno de trabalho. Para oferecer um serviço de alto nível ao seu consumidor, é necessário que você reforce e modele constantemente o seu serviço partindo dos mais altos padrões de qualidade.

88 YouTube, “An Emotional Tribute to Steve Jobs at Ginza Apple Store in Tokyo Japan (ID-1133)”, http://www.youtube.com/watch?v=tmIHOcR97WI (acessado em 31 de Dezembro de 2011).

89 Ron Johnson, “What I Learned Building the Apple Store”, Harvard Business Review, 21 de Novembro de 2011, http://blogs.hbr.org/cs/2011/ll/what_i_learned_building_the_ap.html (acessado em 31 de Dezembro de 2011).

90 American Express, “2011 Global Customer Service Barometer: Market Comparison of Findings”, Uma pesquisa realizada para a American Express, http://about.americanexpress.com/news/docs/20I lx/AXP_201i_csbar_market.pdf (acessado em 31 de Dezembro de 2011).

91 Yukari Iwatani Kane and Ian Sherr, “Secrets from Apple’s Genius Bar: Full Loyalty, No Negativity”, The Wall Street Journal, 15 de Junho de 2011, http://on-line.wsj.com/article/SB1000l424052702304563104576364071955678908.html (acessado em 31 de Dezembro de 2011).

92 Lior Arussy, “Exceptional Service: Customer Experience, Self-Service and the Human Interaction”, Strativity Group, Inc., 2009, http://ct6.pagepointhosting.com/files2/exceptional_service.pdf (acessado em 31 de Dezembro de 2011).

93 Carmine Gallo, “Lush: Happy People Selling Happy Soap”, Business Management Daily, 16 de Agosto de 2011, http://www.businessmanagementdaily.com/13908/lush-happy-people-scUing-h;\ppy-soap (acessado em 31 de Dezembro de 2011).

94 http://www.forbes.com/sites/carminegallo/2011/11/11/01/business-renegade-zappos-tony-hsieh/

PARTE III

Armando o palco

A maioria dos artigos da mídia que tentaram explicar o sucesso da Apple no varejo dá foco ao fato de suas lojas serem espaçosas, limpas e bem iluminadas. Todos esses fatores de sucesso são importantes e serão estudados nesta parte do livro. Mas peço que você se lembre do seguinte: caso você não tenha absorvido plenamente os princípios das partes I e II, esta parte do livro não terá efeito.

Mudanças na aparência não importam se você tem funcionários que não gostam do seu chefe, do seu trabalho e não conseguem se comunicar com os consumidores. Decidi ir novamente a um hotel, mesmo sem ter gostado da minha primeira experiência. Ele era caro, antiquado e sujo. A maioria dos integrantes da equipe não era amigável. Eu só retornei ao hotel por um único motivo – ele era o hotel mais próximo do lugar onde eu tinha de estar na manhã seguinte, e eu chegaria tarde na noite anterior. Quando eu entrei, percebi algo novo. O hotel tinha adotado uma fragrância característica, o que parece ser comum entre algumas redes de hotéis. Os hotéis Westin têm uma fragrância específica, mas também oferecem uma boa experiência ao consumidor para complementar essa fragrância. Esse era o problema do meu hotel. A fragrância era ótima, mas a sua equipe continuava não sendo amigável, o seu estilo era antiquado e os quartos ainda estavam sujos! Em uma viagem a Las Vegas, nós ficamos em um belíssimo hotel com leis antifumo, chamado Vdara. Ele também tinha uma fragrância característica. O aroma era tão bom que eu até comprei algumas varetas da essência para pôr no meu escritório. Mas a fragrância era apenas um

bônus que coroava uma experiência memorável. O cheiro não compunha toda a experiência – as pessoas compõem a experiência. Mas essa fragrância me faz lembrar dessa experiência.

Eu hesito em usar a expressão “é como passar batom em um porco”. Mas nesse caso ela funciona. Não adianta maquiar pessoas que não são amigáveis e que não sabem oferecer um bom serviço. Mas se você tem as pessoas certas e a comunicação certa na sua empresa, uma embalagem de mau gosto acaba prejudicando a experiência que você trabalhou tanto para construir. Ron Johnson diz que todas as grandes experiências de serviço ao consumidor começam com ótimos produtos e com uma visão bem definida e concisa. Uma vez que você tem os produtos certos, uma visão bem definida, as pessoas certas e uma boa comunicação, deve prestar atenção a detalhes de design e de aparência para criar um espaço onde as pessoas se sintam confortáveis para retornar inúmeras vezes.

CAPÍTULO 15

Elimine a bagunça

Livre-se das porcarias e foque no que há de melhor.

– Steve Jobs

Entre em uma loja de varejo da AT&T na América do Norte e perceberá que são um espaço livre, aberto: não há bagunça e elas são espaçosas. Visite uma concessionária da Tesla e você perceberá um modelo de loja semelhante – limpas janelas de vidro, mobília simples, mostradores interativos e muito espaço para circular. Ambas as marcas copiam a Apple e estão orgulhosas disso. Steve Jobs pegava o telefone e ligava para o chefe de varejo da AT&T para oferecer conselho para o design das lojas, e o vice-presidente de vendas e de serviço ao consumidor da Tesla, George Blankenship, pediu a Steve Jobs para ocupar quatro escritórios na divisão de varejo de sua empresa, em Cupertino, Califórnia, enquanto Jobs trabalhava o varejo da Apple. Há um motivo para as concessionárias da Tesla terem um visual parecido com o da Apple, causarem uma sensação semelhante e se localizarem em edifícios como os da Apple, ao invés de funcionarem nos tradicionais estacionamentos no meio do caminho como outras concessionárias. Blankenship queria que as coisas fossem assim. Funcionou para a Apple, e ele acredita que funcionará para a Tesla, porque ambas as marcas têm de fazer com que as pessoas “pensem de forma diferente” sobre os seus produtos – a Tesla, no presente, investindo no mercado de carros elétricos, e a Apple em 2001, quando só tinha 3% do mercado.

A Apple mudou a cara das lojas de varejo com o design minimalista de suas lojas, seus espaços abertos, suas

mesas simples para demonstração de produtos e seus enormes vidros de entrada. Ao fazer isso, ela inspirou outros varejistas, inclusive sua maior competidora, a Microsoft. Enquanto escrevo este livro, a Microsoft já abriu catorze lojas ao longo dos Estados Unidos e certamente está pescando uma, duas ou três páginas do manual de varejo da Apple para investir em suas lojas. Funcionários amigáveis com camisas brilhantes e coloridas recebem consumidores nas lojas, que são espaçosas, limpas e organizadas. Grandes janelas convidam compradores a verem a energia dentro das lojas, e áreas interativas para demonstração de produtos encorajam os consumidores da Microsoft a brincarem com eles. A semelhança com o design da Apple Store não é mera coincidência. O blog de tecnologia Gizmodo afirmou que a Microsoft contratou pelo menos um designer da Apple Store para trabalhar como consultor do novo design de suas lojas.

Você não pode culpar a Microsoft. Uma loja pode fazer bem pior do que copiar um dos maiores modelos da história do varejo. A Apple aprendeu que os seus consumidores gostam de espaços abertos, entradas e escadarias de vidro e mesas de madeira simples, artesanais. De acordo com um dos designers da Apple, Jonathan Ive, “Nós estamos completamente engajados em tentar desenvolver uma solução que seja simples, porque, como seres humanos, nós entendemos o que essa simplicidade significa”[95]. Ive estava falando sobre o design de produtos, mas essa filosofia também se estende para o design da Apple Store. Em nenhum outro lugar essa filosofia fica mais evidente do que na Apple Store do Grand Central Terminal, inaugurada em dezembro de 2011.

A Apple Store da Grand Central. *Fonte: Getty Images*

Essa loja da Apple funciona em uma das estações de trem mais movimentadas do mundo, a Grand Central, e é um dos espaços de varejos mais radicalmente distintos em todo o planeta. Ela é notável pela ausência de um espaço de varejo. Você nunca entra na loja ou sai da estação. Não há paredes ou divisões entre a estação e a loja. Nenhuma embalagem de produto é vista. Ao invés disso, os aparelhos ficam ligados e dispostos em grandes mesas de madeira posicionadas até mesmo no meio de corredores. Um analista disse que a loja combina elementos de um museu interativo de ciências e de uma galeria de arte. Arte de qualidade requer espaços abertos para ser observada e apreciada.

A Apple Store da Grand Central é a mais legal que eu já visitei.

– Brandon E.

No mundo da Apple, qualquer coisa que prejudique a experiência do consumidor é eliminada, tanto em

produtos quanto no design das lojas. Quando Steve Jobs voltou à Apple, em 1997, ele cortou mais de 70% dos produtos para focar nos 30% que eram preciosos. “Se você pergunta às pessoas o que há de errado com os computadores de hoje, elas dirão que eles são complicados demais”[96], disse Jobs em 1999, quando a Apple lançou o iMac. “Eles [os computadores] têm zilhões de cabos saindo da parte de trás, são grandes e barulhentos, são realmente feios e demoram uma eternidade para acessarem a internet. Nós decidimos resolver esses problemas.”

Jobs disse certa vez que há um forte DNA na cultura da Apple para produzir tecnologias que são como arte e que as pessoas achem fáceis de usar. Esse DNA se estende à experiência das lojas. Na verdade, as lojas dão corpo à marca, dando foco à experiência de utilizar produtos da Apple. Quando a primeira Apple Store abriu, em Tysons Corner, Virgínia, Jobs disse com orgulho que toda a linha de produtos da Apple estava disposta em apenas 25% do espaço da loja. Há apenas um botão na frente do iPad, fazendo com que ele seja tão simples que até uma criança de dois anos de idade pode utilizá-lo. A mesma abordagem de design fica evidente em todos os produtos da Apple, porque Steve Jobs queria que fosse assim. Mas quando Jobs aplicou sua filosofia pela primeira vez à experiência que se tem nas lojas, ele foi muito criticado publicamente. Seguem alguns exemplos:

- “Perdão, Steve, seguem os motivos pelos quais as Apple Stores não funcionarão.”[97] – *Businessweek*
- “O problema da Apple é que ela ainda acredita que o caminho para se crescer é vender caviar em um mundo que parece bastante contente com biscoitos e queijo.”[98] – Joseph Graziano
- “Eu lhes dou dois anos até que eles tenham de fechar as portas em um caro e doloroso erro.”[99] – David Goldstein

Dez anos depois, há 350 Apple Stores, com um plano agressivo para expansão internacional. Uma loja padrão tem uma receita anual de U$34 milhões e lucra mais por metro quadrado do que a maioria dos varejistas de luxo. Agora você sabe por que Jobs evitava grupos de foco. Ele não acreditava que as pessoas sabiam o que queriam até que você mostrasse isso a elas. Em muitos aspectos, estava certo. Muitas pessoas não sabiam disso quando a Apple Store foi criada, mas desejavam, sim, simplicidade e espaço em seus ambientes físicos.

Jobs entendeu de forma intuitiva o que neurocientistas mais tarde descobririam através de eletroencefalogramas (EEG) e de imagens de ressonância magnética (IRM) do cérebro. De acordo com o Dr. A. K. Pradeep, que fundou em Berkeley, Califórnia, o NeuroFocus, uma firma de testes neurológicos para analisar o comportamento do consumidor, “O processamento da memória é melhorado quando se suprimem distrações. Não sobrecarregue o cérebro, forçando-o a gastar mais energia”[100].

Pradeep diz que eliminar distrações se aplica à experiência das lojas físicas assim como à forma pela qual as mensagens são transmitidas. “Manter a mensagem clara e direta e manter sua reprodução e suas imagens limpas e organizadas. Deixe a mensagem ‘respirar’ com espaço livre ao seu redor. E evite sobrecarregar mensagens com sons, imagens em sequência e animações velozes.” Pradeep é um dos maiores pesquisadores de neuromarketing do mundo, pioneiro na aplicação da neurociência ao marketing, a propagandas e à transmissão de mensagens. Pradeep conclui a partir de suas pesquisas que a simplicidade melhora a experiência de compra em todos os aspectos. “Seja ao descobrir informações adicionais, investir na experiência de compra, levar os produtos comprados para casa, abrir as embalagens ou conseguir uma

solução para determinado problema, a simplicidade deve ser o elemento-chave da experiência do consumidor."[101]

Simplificando complexidades

Quando a Apple Store celebrou o seu décimo aniversário, um site chamado Visual Merchandising and Store Design (vmsd.com) pediu a um grupo de designers para que falassem sobre o design da loja. A maioria deles apontou a simplicidade e a organização como uma das principais razões para a Apple ter revolucionado o design de lojas.[102]

- "A Apple redefiniu o 'simples'. Nada em suas lojas é desconfortável, pouco atraente ou incômodo." – Jan Tribbey, Victoria's Secret
- "Um mundo *clean* e cheio de vida." – Tom Beebe, consultor
- "Eles simplificaram o varejo a ponto de ser apenas você, o produto e alguém para lhe ajudar." – Lee Peterson, WD Partners
- "Um ambiente simples e *clean*, fácil de explorar e que oferece um amplo espaço para se experimentarem produtos e viver conversas cheias de significado." – Jason Floyd, GameStop
- "Ouvi alguém dizendo 'menos é mais'? Deve ter sido Steve Jobs. A Apple dominou a arte de simplificar coisas complexas." – Stephanie Picone, IZOD Retail

Um consultor de varejo disse que não consegue pensar em um cliente nesses dez anos que não tenha tomado a Apple como modelo por ter reinventado a experiência do consumidor.

Manchas não são permitidas

Eliminar a bagunça também significa manter as coisas limpas. Não é incomum ver um funcionário limpando a

tela de um iPad depois de ela ter acumulado algumas manchas. “Se você já foi a uma inauguração da Apple Store, sabe o quão meticulosos eles são quanto a limpar as janelas das lojas, o chão, as mobílias etc.”, diz Gary Allen, blogueiro que escreve sobre a Apple.[103] “Chega ao ponto de ser absurdo. Durante a inauguração da Apple Store de Palo Alto, eles praticamente não pararam de limpar as janelas (por dentro e por fora) das 18h00 até as 23h00, e depois retomaram o processo às 6h00. O mesmo aconteceu nas outras inaugurações. As equipes de limpeza devem ser as que mais trabalham nas Apple Stores!”

Por que na Apple é diferente? A Apple liga para coisas com as quais outros negócios não se importam. Ela se importa com a elegância, com os espaços abertos e com a simplicidade de suas lojas. Ela se importa com as manchas. A maioria das pessoas simplesmente não se preocupe tanto com essas coisas quanto a Apple, e essa é a diferença.

Há um restaurante perto do meu trabalho que é convenientemente bem localizado e oferece uma boa seleção de tudo, de pizzas a saladas. Também serve café, cerveja e vinho. O problema é o mau cheiro, a bagunça e a sujeira. A cozinha passa pelos agentes sanitários, então presumo que a comida não vai me fazer mal. Mas ele deixa uma má impressão por diversos motivos. Em primeiro lugar, os copos nunca estão limpos. Há manchas em todas as janelas da frente, nas bandejas de sobremesa, e até quando pedi um Chardonnay, que não havia sido resfriado e estava em temperatura ambiente, notei manchas nas taças de vinho. Em segundo lugar, o restaurante vive empoeirado. As plantas artificiais, os mostradores de café e o umbral das janelas estão cobertos por uma camada de poeira que deve ter uma semana (ou mais). Em terceiro lugar, é bagunçado. O pequeno caminho que separa a entrada do restaurante do salão dos fundos,

onde ficam algumas mesas, também funciona como depósito. Os clientes têm de driblar esfregões, baldes e caixas vazias.

Por último, *ninguém liga*, nem sequer o dono do restaurante (o que explica tudo). Certa vez, um grupo de dez pessoas que fizera uma festa tinha acabado de deixar o restaurante, e havia pratos, talheres e copos sujos sobre a mesa, bem no meio do restaurante. Ao lado dessa mesa, o dono estava reunido com um de seus fornecedores, e eu estava próximo dos dois e pude ouvir a conversa. O dono estava tentando convencer o fornecedor a baratear copos e embalagens, e não deu atenção à mesa cheia de restos logo ao seu lado. Quarenta e cinco minutos se passaram até que um funcionário limpasse a mesa. Eu fiquei embasbacado. O dono do restaurante em momento nenhum chamou alguém da equipe e nem aproveitou essa oportunidade para lembrar aos seus funcionários que eles precisam manter as mesas limpas. Estava mais preocupado em poupar alguns trocados com as xícaras de café. Ele simplesmente não ligava para o que os consumidores pensavam. Sua visão só tinha a ver com poupar dinheiro, e não com melhorar a experiência de seus consumidores. As coisas não precisam funcionar assim. Uma amiga minha trabalha em uma Starbucks e diz que a política do estabelecimento é que os funcionários examinem todas as mesas a cada quinze minutos para ter certeza de que estão limpas e prontas para o próximo freguês. A Starbucks sabe que isso é importante. A Apple também. Mas muitos outros varejistas ainda não aprenderam.

Quando esse restaurante do qual falei vier à falência – e ele virá – em que você acha que o dono colocará a culpa? Na economia, é claro. Mas não tem a ver com a economia; tem a ver com a experiência. Empreendedores de sucesso sabem disso. Eles se importam com as pessoas que contratam, com o treinamento que essas pessoas recebem, com a

qualidade do produto, com a interação entre a equipe e os consumidores e com o que os consumidores sentem quando entram na loja e quando saem dela.

Banheiros sujos e outras formas de irritar seus consumidores

O vergonhoso aviso, escrito à mão, “Por favor, nos avise se o nosso banheiro estiver precisando de cuidado” costuma ser um alerta de que você está em um banheiro muito negligenciado (e que não vai melhorar em nada caso você avise os funcionários). Um amigo meu propositalmente vai a certas lojas e restaurantes onde sabe que os banheiros são limpos e organizados, porque ele não quer ter de usar um banheiro sujo. Durante uma entrevista para um artigo que escrevi para o *Bloomberg Businessweek*, lembro-me de uma história que Paul Orfalea, fundador da Kinko’s, que agora é a FedEx Office, me contou.[104] Quando ele visitava os estabelecimentos da Kinko’s, uma das primeiras coisas que fazia era ir aos banheiros, não para fazer o óbvio, mas para ter certeza de que os consumidores estavam lidando com banheiros limpos, bem providos para o caso de a necessidade os chamar. Nem todas as lojas têm sanitários abertos ao público, mas a filosofia por trás de se manter o banheiro limpo diz muito sobre o setor de vendas no geral.

Há muitas outras maneiras de irritar seus consumidores, além de ter banheiros sujos. Em um artigo para o nosso site, minha esposa, Vanessa, postou uma lista de coisas inaceitáveis quando se trata de “manter a casa em ordem”:[105]

• **Mau hálito.** Certas pessoas não podem resolver isso, mas se você costuma trabalhar perto dos consumidores, evite cigarros, pastilhas mentoladas, alho, cebola e consumir outros produtos que tenham um cheiro forte antes do seu turno.

- **Perfumes e colônias de cheiro forte.** Eu não ligo se a sua nova namorada lhe comprou um perfume novo... não use. Você nunca sabe quando um consumidor pode se incomodar com o cheiro.
- **Teias de aranha.** O Dia das Bruxas só acontece uma vez por ano. Nunca deixe seus consumidores depararem com aranhas ou teias.
- **Poeira em objetos ou em superfícies.** Isso só é aceitável se você está no set de *O Fantasma da Ópera*.
- **Amassados.** Evite amassados no uniforme de seus funcionários, em toalhas de mesa, em cardápios, folders e qualquer outra coisa que passe pelas mãos de seus consumidores.
- **Manchas.** Evite manchas no uniforme de seus funcionários, em toalhas de mesa, em cardápios, folders etc.
- **Buracos, rasgos e outros itens ou estruturas danificados**. Há estabelecimentos com mesas bambas, buracos no teto e rasgos nos assentos, só para listar alguns exemplos.
- **Animais.** A não ser que você trabalhe em um abrigo de animais ou em uma pet shop, donos de negócios e gerentes nunca devem deixar animais entrarem em locais que consumidores visitam. A única exceção se dá para cães guia e outros animais treinados para auxiliarem seus donos. Cãezinhos dentro da bolsa de suas donas também não devem ser permitidos.

Essa é só uma pequena lista. Tenho certeza de que você tem outros exemplos para adicionar a ela, mas já deve ter entendido o meu argumento: um bom serviço ao consumidor nem sempre é determinado pelo que é dito ao consumidor durante a experiência, mas sim por quanto cuidado, esforço e interesse se investem na limpeza e no quão atraente é o local onde a experiência ocorre. As Apple Stores estão sempre impecáveis. Há uma razão para isso.

Um vale da Apple Store é o melhor presente que você pode dar para alguém que ama design. – Paul S.

Esteja pronto para o show

O restaurante local que eu mencionei anteriormente certamente não é o que a Disney chama de “pronto para o show”. É quase impossível achar lixo no chão dos parques temáticos da Disney. Todos são treinados para apanhar embalagens jogadas no chão, para que os espaços se mantenham limpos. Se um gerente passar por algum lixo sem apanhá-lo, ele pode estar transmitindo a mensagem errada para a sua equipe. Para um pequeno negócio que talvez não tenha uma loja física, isso pode se aplicar simplesmente na preocupação em se manter o site com um visual limpo, profissional e de fácil navegação. O seu site é a sua fachada. Se ele não estiver pronto para o show, isso pode levar o seu negócio à falência.

Nos parques da Disney, os visitantes nunca estão a mais de dez metros de uma lixeira, para que não haja desculpa para jogarem lixo no chão. Dizem que Walt Disney tomava uma casquinha de sorvete e, quando terminava, alguns metros depois, dizia que o parque devia ter uma lixeira naquele ponto. A Disney também descobriu que manter os pisos impecáveis melhora o comportamento de todos, inclusive dos visitantes. As pessoas passam a ter vergonha de jogar lixo no chão.

A Disneylândia, inaugurada em 1955, sempre foi impressionantemente limpa, desde o seu primeiro dia de funcionamento, porque Walt Disney queria que fosse assim. Quando estava desenvolvendo a ideia por trás do parque temático, Walt Disney visitou feiras, circos, festivais e parques de diversão em todo o mundo. Ele estudou as atrações e a equipe desses locais. Parece que não gostava da Coney Island porque achava os operadores dos brinquedos pouco amigáveis. Ao

contrário, Disney buscou inspiração no Tivoli Gardens, em Copenhagen. Os funcionários eram gentis e educados, a comida era excelente, a música era gostosa de se ouvir, as cores eram brilhantes e os pisos eram tratados de forma meticulosa.

Há uma foto antiga, em preto e branco, do próprio Walt Disney apanhando lixo do chão da Disneylândia. Ele se importava com isso. Steve Jobs também. Ele se importava com tudo. Certa vez, Jobs disse que tudo que eles fazem na Apple parte da seguinte pergunta: “O quão fácil isso será para o usuário?” Essa pergunta se aplica ao design dos produtos e à experiência nas lojas. O quão fácil é encontrar alguém que possa lhe ajudar em uma Apple Store? Muito fácil. (Você pode até comprar acessórios por si mesmo com o aplicativo Apple Retail sem ter de falar com um funcionário ou comprar produtos on-line e só apanhá-los na loja. Coletar os produtos pessoalmente nas lojas se tornou algo tão popular que os crachás dos funcionários passaram a promover o serviço, para que os consumidores fizessem perguntas e se informassem sobre ele.) Tudo deve ser fácil. É por isso que os funcionários da Apple usam camisas azuis chamativas, com a logo da Apple. A camisa azul foi escolhida porque essa era a cor que mais se destacava. É por isso que há um iPad junto a cada um dos outros produtos das lojas, com especificações detalhadas sobre o produto. É por isso que os consumidores podem comprar itens e pagar por eles no próprio piso de vendas, através de uma das máquinas de cartão de crédito, sem ter de ficar esperando na fila dos caixas. É por isso que tantas Apple Stores funcionam dentro de shoppings. Ainda que custe mais caro manter lojas em shoppings, Steve Jobs não queria que as pessoas tivessem de gastar vinte minutos de seu tempo para irem a uma loja de computadores em algum lugar distante. Ele queria que elas tivessem de andar apenas alguns metros para chegar à Apple Store. Queria facilitar ao máximo a experiência dos consumidores.

Há alguns velhos ditos no varejo – “empilhe os produtos e deixe que eles os alcancem” ou “só pegar e levar”. Durante anos, varejistas simplesmente colocavam os produtos nas prateleiras e tentavam atrair consumidores para as suas lojas. Hoje em dia, a maioria dos grandes varejistas trabalha com consultores caríssimos que conduzem estudos de campo para saber como os consumidores caminham pela loja e o que atrai os seus olhos. O que estão descobrindo é que a maioria das pessoas é atraída por visuais limpos, uma exposição organizada dos produtos e mensagens visuais simples. Em 2001, Steve Jobs e Ron Johnson entenderam o que pesquisadores de varejo e neurocientistas descobriram recentemente: consumidores gostam de espaços abertos, de iluminação natural, de não terem suas visões poluídas, de lojas limpas e pessoas amigáveis. Se esses dois homens estavam certos sobre design de lojas bem antes de o resto do mundo do varejo chegar à mesma conclusão, talvez também estivessem certos sobre os outros elementos da experiência do consumidor.

Confira

1. Limpe o espaço de varejo. Os últimos dez anos de pesquisas confirmaram que espaços livres e ambientes limpos fazem com que os consumidores se sintam mais relaxados e mais abertos a comprarem coisas. Será que a sua loja passa pelo teste das manchas?

2. Aplique a filosofia dos espaços livres ao seu site e materiais de marketing. Elimine a bagunça no seu site. Seja econômico ao adicionar conteúdo a ele. Estude o site da Apple (www.apple.com). De acordo com o Dr. A. K. Pradeep, esse é o melhor exemplo de combinar conteúdo e espaço livre para atrair a parte do cérebro que estimula o consumo.

3. Visite as lojas e tome notas. Visite as lojas da Apple, da AT&T, da Tesla e as novas lojas da Microsoft

para se inspirar em termos de design.

95 Jim Dalrymple & Peter Cohen, “Jonathan Ive Gives Some Insight into His Designs”, The Loop, 11 de Junho de 2009, http://www.loopinsight.com/2009/06/ll/jonathan-ive-gives-some-insight-into-his-designs/ (acessado em 31 de Dezembro de 2011).

96 George Beahm, editor, I, Steve: Steve Jobs in His Own Words (Chicago, IL: B2 Books, 2011), 93.

97 Cliff Edwards, “Commentary: Sorry, Steve: Here’s Why Apple Stores Won’t Work”, Bloomberg Businessweek, 21 de Maio de 2011, http://www.businessweek.com/magazine/content/01_21/b3733059.htm (acessado em 31 de Dezembro de 2011).

98 Ibid.

99 Ibid.

100 A. K. Pradeep, The Buying Brain: Secrets for Selling to the Subconscious Mind (NY: John Wiley & Sons, Inc., 2010), 58.

101 Ibid, 178.

102 Steve Kaufman, “Happy Birthday, Apple Stores”, VMSD, 1 de Julho de 2011, http://vmsd.com/content/happy-birthday-apple-stores (acessado em 31 de Dezembro de 2011).

103 Gary Allen, blogueiro, www.ifoAppleStore.com, em conversa com o autor. 11 de Outubro de 2011.

104 Carmine Gallo, “Copying Kinko’s Success”, Bloomberg Businessweek, 11 de Julho de 2008, http://www.businessweek.com/smallbiz/content/jul2008/sb20080711_375397.htm (acessado em 31 de Dezembro de 2011).

105 Vanessa Gallo, “Bad Breath, Dirty Toilets, and Other Ways to Piss Away Your Customers”, Customer Service Stinks, Gallo Communications, 21 de Junho de 2009, http://gallocommunications.com/2009/06/21/bad-breath-dirty-toilets-and-other-ways-to-piss-away-your-customers/ (acessado em Dezembro31, 2011).

CAPÍTULO 16

Preste atenção aos detalhes de design

Para você dormir tranquilo à noite, a estética e a qualidade devem ser conduzidas do início ao fim.

– Steve Jobs

Um casal norte-americano que morava na Província Yunnan, no distante sudoeste da China, entrou no que eles pensaram ser uma Apple Store. A loja tinha todos os elementos: produtos da Apple, uma escadaria espiral, uma sala de estar no segundo piso e uma equipe usando camisas azuis com crachás de identificação. Mas a mulher notou algo estranho sobre a escadaria. Ela era mal feita, e isso ficava muito claro. As paredes estavam mal pintadas, os crachás dos funcionários não tinham nomes, e a Apple nunca coloca “Apple Store” escrito na frente de suas lojas. Ela só coloca uma imagem da sua característica logomarca, a maçã mordida. Nas fotos que o casal tirou e publicou em um blog, fios e cabos podiam ser vistos saindo dos tampos de madeira das mesas, ao invés de não ficarem à mostra como nas verdadeiras Apple Stores. Descobriram que essa loja em Kunming, China, é falsa, e outras lojas falsas foram logo descobertas, um total de vinte e duas. Essas imitações baratas só vieram à tona porque a Apple presta atenção aos detalhes de design e de estética. E alguém notou isso.

As camisas azuis que a loja falsa tentou imitar foram resultado de a Apple dar atenção a detalhes de design, a como os funcionários da loja se vestem. A Apple aprendeu que quando os funcionários usavam camisas pretas, eles se misturavam aos consumidores. Usar cores demais gerava confusão. As camisas azuis eram perfeitas. A Apple garante que tudo saia da maneira correta, das camisas que os funcionários usam às suas lojas e, é claro, aos seus produtos.

Um dos primeiros investidores da Apple, Mike Markkula, definiu os princípios que serviriam de base para a marca. O documento de uma página, entitulado "A Filosofia de Marketing da Apple", tratava de três pontos.[106] Em primeiro lugar, a Apple seria orientada pela "empatia", compreendendo as necessidades e os sentimentos dos seus consumidores. Em segundo, teria foco, eliminando coisas que não fossem importantes. Em terceiro, e o mais importante para este capítulo, havia o que Markkula chamou de "imputar", o que significa que as pessoas formulam suas opiniões sobre uma empresa com base na impressão que essa empresa gera. Uma empresa pode ter os melhores produtos em termos de qualidade, mas se esses produtos forem mal apresentados, isso não importa. Markkula estava certo de que tudo o que o consumidor vê – e tudo o que ele não vê – pode gerar uma impressão sobre a marca. A experiência Apple começa com a primeira impressão e dura ao longo de todas as impressões subsequentes. A Apple é apaixonada pelos pequenos detalhes. Cada detalhe de design importa, e muito.

Qualidade de Museu de Arte Moderna

Steve Jobs prestava atenção a detalhes, às vezes até de forma obsessiva. Mas ninguém pode negar que essa postura detalhista fazia com que cada produto ficasse melhor. Jobs prestava atenção aos detalhes que ninguém mais enxergava, e quando as pessoas reparavam neles, eles soavam tão mínimos que nem pareciam ter importância. Mas quando esses detalhes formavam um todo, eles faziam diferença na experiência que os consumidores tinham com a marca.

Nos cinco elegantes andares da Apple Store do distrito de Ginza, em Tóquio, a maioria dos visitantes diria a você que se lembra do belo elevador de vidro que deixa ver cada um dos pisos. Peça a eles que descrevam o corrimão desse elevador, e ninguém sequer terá notado o corrimão. Steve Jobs notou. Quando ele visitou a loja de Ginza – uma loja importante por ter sido a primeira Apple Store inaugurada fora dos Estados Unidos – ele mandou que trocassem o corrimão de aço, porque ele queria que as linhas do metal circulassem o corrimão, e não corressem horizontalmente por ele. Em termos estéticos, era mais prazeroso. Jobs queria que o primeiro Macintosh tivesse as curvas de um Porsche, e não de uma Ferrari. Os detalhes importavam. Jobs queria que as janelas de pop-up do Mac tivessem cantos arredondados, ao invés de serem retângulos com pontas. Os detalhes importavam. Jobs criticou o design inicial do primeiro Mac porque "o raio do primeiro chanfro precisa ser maior, e eu não gosto do seu tamanho".[107] Detalhes importavam para Jobs.

Dois homens serviram de parâmetro para a estética de design de Jobs – seu pai e o designer alemão Walter Gropius, que fundou o movimento Bauhaus. Com seu pai, Jobs aprendeu a importância

de se comprometer constantemente com a qualidade e a excelência, mesmo quando ninguém mais prestava atenção a isso. “Quando você é um carpinteiro fazendo uma cômoda, você não usa um pedaço de compensado para a parte de trás, mesmo que essa parte fique virada para a parede e que ninguém olhe para ela. Você vai saber que ela está lá, então usará uma bela madeira para fazer a parte de trás da cômoda”[108], disse Jobs.

O comprometimento de Jobs com a excelência do design levaria com frequência seus projetistas à loucura. Quando o Macintosh estava sendo desenvolvido, no início dos anos 1980, Jobs não gostou das placas às quais ficariam acoplados os chips e outros componentes, dentro do computador. Ele as achou “feias” porque suas linhas estavam muito juntas. Quando os projetistas argumentaram que o design não influenciava a performance do computador e que de todo modo ninguém veria essas placas, Jobs respondeu: “Eu quero que fique o mais bonito possível, mesmo que seja no interior do gabinete”.[109]

Além da influência de seu pai, a estética de design de Jobs foi construída com base no movimento de design industrial Bauhaus, que incorporava elementos simples, elegantes e belos ao design. “E essa é a nossa abordagem”[110], Jobs certa vez disse à sua equipe. “É bem simples. Nós miramos a qualidade do Museu de Arte Moderna. A forma como conduzimos a empresa, o design dos produtos, a publicidade, tudo isso advém do seguinte: vamos fazer com que as coisas sejam simples. Realmente simples.” E é esse o problema que a maioria das empresas encara quando tenta fazer as coisas de forma simples e elegante – muito trabalho duro se

coloca no caminho. É necessário esforço, comprometimento e coragem para manter as coisas simples. Steve Jobs tinha essas três coisas.

O consumidor mais exigente do mercado de papelão

Certa vez, visitei uma manufatura no vale central de Modesto, Califórnia. Eu estava realizando umas pesquisas para um encontro com um grupo de executivos manufatureiros, e alguns dos membros do grupo dirigiam essa empresa. O enorme prédio estava repleto de complexos equipamentos para transformar papelão corrugado em todo tipo de caixas. A manufatura de caixas de produtos é algo extremamente complexo, que requer equipamentos caríssimos e altamente especializados para fazer milhões de caixas com impressões ou que possuem formatos complicados.

Essa manufatura em especial tinha muitos clientes, incluindo empresas farmacêuticas, empresas do ramo alimentício e fábricas de computadores. Mas o seu cliente mais exigente – bem mais rígido do que todos os outros – era a Apple. Cada detalhe importa para a Apple: como ficam as curvas nas extremidades das caixas, como é tocar as letras impressas nas caixas, o quão fácil é abrir essas caixas. Tudo tinha de elevar a experiência do consumidor ao abrirem os produtos. Para a Apple, papelão corrugado podia ser transformado em algo mais do que uma caixa. Ele podia ser utilizado para criar uma obra de arte.

Como resultado dessa obsessão com os detalhes das caixas dos produtos, vídeos de pessoas abrindo produtos da Apple viraram hits improváveis no YouTube. Se você está com tempo livre, você pode

investir infinitas horas assistindo a milhares de vídeos de pessoas tirando seus novos Macbooks, iPods, iPhones e iPads da caixa. A psicologia por trás do fenômeno de tirar produtos da caixa é fácil de ser entendida. Em um mundo tão sobrecarregado de coisas, as pessoas anseiam por simplicidade. Quando você abre um produto da Apple, a primeira e única coisa que você vê é o próprio aparelho. Sem fios, manuais ou acessórios se colocando no meio da sua primeira impressão. Os consumidores que tiram seus produtos da caixa nos vídeos do YouTube parecem se deleitar com a arte única das caixas, com as texturas e com a forma lógica pela qual cada elemento se revela conforme as camadas de dentro da caixa são retiradas.

Muitos universitários expõem com orgulho as caixas em seus dormitórios. É como se as pessoas achassem que há algo de errado em jogá-las fora. É assim que Steve Jobs queria que fosse. Ele queria que os produtos da Apple, inclusive as embalagens, parecessem obras de arte. E a arte, na opinião de Jobs, podia ser linda por dentro e por fora. "No vocabulário da maioria das pessoas, design significa aparência. Mas para mim, nada está mais distante do que isso do real significado de design. O design é a verdadeira alma de uma criação humana que se expressa nas camadas externas desse produto ou serviço"[111], disse Jobs.

A Apple entende o que outras empresas não entendem. Há um diálogo entre as pessoas e as embalagens que se dá antes mesmo de elas chegarem ao produto. – LauraB.

Mover montanhas é algo que vale o esforço

O designer industrial Yves Behar argumenta que Steve Jobs transformou completamente a forma como os diretores de empresa julgam o valor do design em seus produtos e na experiência de varejo. De acordo com Behar, “O domínio da Apple em smartphones, laptops, música digital, aplicativos e na experiência de varejo impressionou (e transformou) o mundo. E a visão holística de Steve sobre o design e cada aspecto da empresa é o principal motor para esse domínio”.[112] Behar diz que quando as pessoas vão à sua agência de design e dizem “Eu quero ser a Apple disso ou daquilo”, ele pergunta a elas se estão prontas para serem Steve Jobs. Behar diz que poucas pessoas são capazes disso. Ele quer dizer que a Apple se compromete com a excelência de design de cada aspecto da experiência do consumidor e que poucas pessoas têm o comprometimento e a coragem necessários para se destacarem desse modo. Por exemplo, quantos de nós prestamos atenção aos ladrilhos de uma loja? De acordo com a Apple, “Nós também aprendemos algumas coisas sobre pedras para revestimento. Por exemplo, como revelar a verdadeira cor de uma pedra de granito utilizando um maçarico. E que às vezes as peças de granito têm veias coloridas em sua superfície, que precisam se encontrar quando estão revestindo algo. Nós também aprendemos que deixar todos os detalhes perfeitos é como tentar mover uma montanha. Às vezes, duas. Mas no fim, o esforço vale a pena. Porque aço, vidro e pedras para revestimento podem se combinar para criar espaços realmente únicos e inspiradores”.[113]

Este livro não é sobre design de varejo. Se você quiser aprender mais sobre vidro, madeira ou sobre os pisos das Apple Stores, há diversas fontes que

expõem cada detalhe com precisão. A mais abrangente dessas fontes é o blog de Gary Allen, ifoapplestore.com. Leia o blog de Gary para aprender coisas como:

• As mesas são feitas de bordo-açucareiro canadense, e é complicadíssimo construí-las.

• O teto de muitas lojas é feito de um material plástico especializado, de peça única, que é dividido em partes iguais para compor toda a cobertura dos ambientes.

• Os ladrilhos são feitos de arenito de Pietra Serena, importada de Sienna, distrito da Itália (nos arredores de Florença), e são quadrados com trinta polegadas de comprimento.

Todos deviam se importar com detalhes de design, independentemente da área em que trabalham. O design importa. É fácil navegar no seu site? Um bom design faria com que fosse fácil para os consumidores encontrarem o que procuram. É fácil entender o conteúdo dos seus materiais? O seu produto é simples e intuitivo? O design conta, e os detalhes importam em todas as áreas do seu negócio, mas especialmente na área de serviço ao consumidor. Nós vamos analisar duas empresas, uma grande e uma pequena. Preste atenção em como detalhes de design criam experiências únicas com um dos produtos mais consumidos no mundo – o café.

Reacendendo o romance na Starbucks

No dia 8 de janeiro de 2008, Howard Schultz retomou seu cargo de CEO da Starbucks depois de um hiato

de oito anos. A marca tinha se perdido. As vendas estavam em queda livre, as ações da empresa estavam mergulhando em um abismo, menos pessoas estavam indo à Starbucks e aquelas que iam gastavam menos. A empresa teve de demitir 12.000 funcionários e fechar 600 lojas. Nos três anos que se seguiram, a Starbucks recuperou o jogo de cintura, atingindo o maior lucro de sua história e vendo o valor de suas ações baterem recordes internos, apesar da recessão mundial que se vivia.

A volta de Schultz à Starbucks teve início um ano antes, no dia 14 de fevereiro de 2007, quando um memorando que ele escreveu para os diretores da empresa acabou vindo a público. Nesse memorando, Schultz expressava seu descontentamento por, de acordo com ele, a experiência da Starbucks estar sendo transformada em uma mercadoria. Quando eu li esse memorando, fiquei impressionado com a atenção que Schultz dá aos detalhes. Leia os seguintes pontos que Schultz levanta em seu e-mail e pergunte a si mesmo se você teria considerado esses detalhes ao analisar o declínio da experiência da Starbucks observado por ele. De acordo com Schultz, foi nesses pontos que a empresa se perdeu.

• Quando nós passamos a utilizar máquinas automáticas de café expresso, nós resolvemos um enorme problema em termos de rapidez de serviço e eficiência. Ao mesmo tempo, ignoramos o fato de que eliminaríamos boa parte do romantismo da experiência.[114]

• O tamanho dessas novas máquinas bloqueava boa parte da visão que antes o consumidor tinha para assistir ao café sendo feito e para um contato mais íntimo com o barista.

• A necessidade de trabalharmos com grãos previamente processados nos levou à decisão de trabalharmos com café empacotado... nós investimos nesses grãos processados, nesse café empacotado, mas a que custo? A perda do aroma – talvez a maior mensagem não verbal que passávamos em nossas lojas; a perda dos nossos funcionários retirando os grãos das sacas e moendo os grãos frescos na frente de nossos consumidores.

• As lojas não têm mais a alma do passado e transmitem a imagem de uma grande rede de lojas, e não de um café acolhedor. Algumas pessoas até dizem que nossas lojas viraram meras "linhas de montagem", sem mais refletir a paixão que nossos funcionários tinham pelo nosso café.

Quando Schultz reassumiu o cargo de CEO da Starbucks, uma de suas iniciativas estratégicas foi recuperar o vínculo emocional com os seus consumidores. "A Starbucks se construiu envolta pela experiência única que seus consumidores têm ao entrar nas lojas",[115] diz Schultz. Ele acredita que as lojas podem criar vínculos emocionais através das histórias que contam. E tudo traz uma história. "A ideia é que cada loja da Starbucks conte uma história sobre o café e sobre as coisas nas quais a empresa acredita. Essa história seria contada através do sabor e da aparência de nossos produtos, assim como através das mensagens, dos sons, dos aromas que envolvem nossos consumidores. O aroma de café fresco. As cores, as texturas e as formas da mobília e da organização de nossas lojas, assim como as suas origens. Os quadros nas paredes. A música. O ritmo do balcão e como nossos funcionários se movimentam e conversam com os consumidores – e sobre o que eles conversam." Schultz chegou ao

ponto de fechar cada loja da Starbucks por algumas horas para reciclar cada barista e para trazer de volta a arte de fazer café.

De acordo com Schultz, os baristas – os funcionários que lidam com os consumidores e que são em grande parte responsáveis pela experiência da Starbucks – tinham perdido sua paixão porque os gerentes não estavam mais ensinando a eles a história da Starbucks e a missão que eles têm. Os gerentes entregavam a eles fichários com regras, técnicas e informações e diziam para eles lerem. Para muitos funcionários – a Starbucks os chama de “parceiros” – a Starbucks tinha se tornado apenas um trabalho. E como você já deve ter entendido, quando os seus funcionários pensam em seus papéis como um mero trabalho, a paixão e o comprometimento com a excelência começam a minguar.

Depois do retorno de Schultz para a Starbucks, uma das primeiras pessoas para quem ele pediu conselho foi Steve Jobs. Ambos haviam retomado a liderança de suas empresas quando o futuro parecia incerto. Os dois tiveram sucesso em revitalizar suas marcas e transformar toda uma categoria de produtos. Jobs fez muito bem ao lembrar a Schultz que desse plena atenção aos detalhes da experiência oferecida por sua empresa. Investindo nisso, Schultz pôde revigorar a experiência da Starbucks e fazer com que a empresa reconquistasse a imagem de um terceiro ambiente entre o trabalho e o lar, um oásis onde as pessoas retomam suas energias, sentem-se confortáveis e conectadas.

Transformando uma mercadoria em uma experiência

Entre em uma Funnel Mill Rare Coffee & Tea na Broadway, perto da Ninth Street em Santa Monica, Califórnia, e você se sentirá como se tivesse entrado em uma fazenda de café. A música tranquila, uma bela queda d'água e o aroma de grãos torrados na hora são apenas o início da experiência. O dono da Funnel Mill, J. C. Ho, proibiu o uso de celulares na loja, assim como o uso de máquinas fotográficas. Ele fez isso depois que alguns de seus consumidores, entre eles diretores e estrelas do cinema, fizeram esse pedido. Essas são apenas algumas das formas pelas quais J. C. transformou o café de uma mercadoria em uma memorável experiência que transformou seu restaurante em uma requintada cafeteria para o rico e famoso elenco de Hollywood.

Em primeiro lugar, a experiência da Funnel Mill parte da ideia de oferecer um nível excepcional de serviço ao consumidor. Ho me contou que quando trabalhava para uma empresa de computadores, viajou o mundo e gostava de passar em cafeterias. Mas sempre parecia faltar algo. Ele nunca encontrou a combinação perfeita entre qualidade do produto e do serviço. "As cafeterias ou ofereciam bons produtos e um péssimo serviço ou bom serviço e péssimos produtos"[116], ele me disse.

J. C. e sua esposa, Teresa, sabiam que eles queriam começar um negócio, e as experiências que tiveram com cafeterias – ou o que faltava nessas experiências – mostrou a eles a oportunidade de serem bem-sucedidos com um negócio próprio. A maioria das pessoas teria pensado que o casal era louco por entrar em um mercado repleto de cadeias nacionais com bem mais nome do que eles podiam sonhar em alcançar. Mas Ho se manteve firme, por saber que oferecer com excelência uma experiência

ao consumidor pode trazer sucesso em qualquer mercado.

J. C. e Teresa passaram cinco anos pesquisando o mercado e desenvolvendo um plano de negócios antes de abrirem sua loja. No primeiro dia, eles trabalharam de 4h00 até 22h00 e só ganharam U$17. Apesar do início lento, o nome da loja começou a se espalhar, e logo as pessoas entenderam que a Funnel Mill oferece mais do que café e chá; ela oferece café e chá de uma qualidade excepcional e com doses de cordialidade. Ela também dava atenção a detalhes pelos quais a maioria das lojas e restaurantes passam batidos. A Funnel Mill considera cuidadosamente cada detalhe.

• **Espaço aberto.** J.C. quer que seus consumidores se sintam relaxados quando entram na loja, mesmo que por apenas alguns minutos de seus dias corridos. Fontes de água evocam uma tradicional e tranquila fazenda de café. A mobília, feita de madeira tailandesa importada, é organizada para que os consumidores não esbarrem uns nos outros ou tenham de disputar um lugar para se sentarem. Na Apple, o vidro é utilizado para deixar as lojas mais iluminadas, e as mesas de madeira dão calor ao espaço. Acessórios são distribuídos pelas paredes laterais para não tirar a atenção dos consumidores das atrações principais – os produtos nas mesas de demonstração. Assim como a Apple faz com computadores, J.C. entende os papéis que desempenham um espaço aberto, o vidro e a madeira quando se quer criar um ambiente acolhedor.

• **Cumprimentos**. Na maioria dos casos, os consumidores da Funnel Mill são recebidos com um

sorriso e com um amigável cumprimento antes de chegarem ao balcão. Soa familiar?

• **Áreas abertas de demonstração**. J.C. não tem computadores para demonstrar, mas ainda assim ele oferece todo um espetáculo. A área onde J.C. e sua equipe preparam as bebidas é aberta e fácil de observar porque ele utiliza um processo único e visual para preparar o café, chamado de "sifonagem". A técnica foi inventada na década de 1830 e é muito visual. Os consumidores observam J.C. misturar, medir e ferver a combinação ideal de café expresso, água e leite para criar o melhor café que eu já tomei. Ele é um processo visual porque o equipamento lembra algo que você encontraria em um laboratório de química. O processo resulta em uma xícara de café incrivelmente deliciosa. A maioria das cafeterias não utiliza esse processo porque ele requer treinamento especializado, equipamentos caros e um tempo maior de preparo. Leva de três a quatro minutos para alguém treinado preparar cada xícara.

• **Tomadas**. Elas estão em todos os pontos da loja, para acomodar consumidores que queiram usar seus computadores.

• **Mobília**. J.C. Importa mesas de madeira únicas e elegantes e oferece confortáveis sofás de couro dispostos pela loja de forma a facilitar conversas e reuniões informais.

• **Comprometimento com a qualidade**. J.C. só compra as melhores marcas de chá e de grãos de café para atingir seus exigentes padrões.

• **Itens únicos**. J.C. oferece itens únicos que não são encontrados na rede de cafeterias da esquina de casa, como o raro café Kopi Luwak. A U$65 a xícara,

ele causa o furor da elite de Hollywood. O que há de tão especial nele? Bem, ele é muito, muito gostoso. É muito provavelmente o melhor café que você terá tomado. Mas sua origem talvez faça com que você dê pra trás. Esse café vem da ilha de Sumatra, onde um mamífero chamado civeta come o fruto do café, inclusive o grão dentro dele. Quando o grão termina sua jornada pelo aparelho digestivo do animal, ele é coletado, limpo e torrado. Sim, esse café literalmente é feito de coco animal. Eu não sei exatamente quantos consumidores pedem por esse café, mas as pessoas na cidade falam sobre ele e sabem que a Funnel Mill o oferece. Essa história é um gancho que ajuda a atrair pessoas através do boca a boca.

• S**istema de filtragem de água**. Muitos restaurantes utilizam água da torneira, e outros utilizam um filtro simples. Mas isso não é o bastante para uma cafeteria que quer elevar o nível da experiência do consumidor. Um café tem 98 por cento de água, e isso convenceu J.C. a comprar o melhor sistema de filtragem de água disponível no mercado. Ele purifica a água, utiliza um processo de osmose inversa para remover as impurezas e até injeta determinados minerais de volta na água depois de as partículas terem sido removidas. Detalhes importam.

• **O produto é servido de forma consistente**. Eu visito a Funnel Mill a cada dois meses, em viagens a negócio que faço, e todas as vezes em que vou à loja o produto é servido de forma consistente. Novamente, nenhum detalhe é ignorado. Segue a explicação de J.C.:

Os cafés são servidos em bandejas prateadas. Na posição de 12h00 da bandeja, nós colocamos dois tipos de açúcar em pequenos recipientes de cerâmica, para que você possa ver o quão puro é o nosso açúcar. A bebida é colocada na posição de 6h00 da bandeja, com

o alça da xícara posicionada a 4h00 na bandeja, para que seja fácil para o consumidor apanhar a bebida enquanto está utilizando o seu computador. Um guardanapo e uma colher longa são posicionados a 9h00 da bandeja, e o creme escolhido pelo consumidor é posicionado a 3h00. Cada grama de nossos ingredientes é medido. Eu quero assegurar que a sua bebida tenha o mesmo gosto e a mesma aparência todas as vezes. A experiência deve ser consistente, no caso de você retornar amanhã ou mesmo daqui a um ano.[117]

J.C. é obcecado pelos detalhes. Schultz é obcecado pelos detalhes, assim como Steve Jobs.

Em uma triste mas reveladora história contada na biografia de Walter Isaacson, descobrimos que Jobs recusou uma máscara de oxigênio durante uma de suas operações de transplante de fígado. Ele exigiu ver outras opções porque não gostou do design da máscara. A maldição de Jobs se transformou na nossa benção. Jobs trouxe a beleza para a tecnologia e nos fez lembrar que ambientes de varejo podem ser mais do que quatro paredes utilizadas para armazenar e distribuir produtos. Eles podem ser marcos arquitetônicos. O “cubo” da Apple na Fifth Avenue, em Nova Iorque, é um dos locais mais fotografados de toda a cidade. Ironicamente, o histórico desse espaço foi de fracasso para outros varejistas, pois ele é um espaço subterrâneo. Mas onde a maioria das pessoas enxergava um fracasso subterrâneo, Jobs e o seu designer, Peter Bohlin, enxergaram “a cerimônia da descida”.

A Apple continua a exigir precisão e excelência em todas as coisas, escolhendo focar em cada detalhe de design e da experiência do consumidor. Dizem que o problema são os pormenores. Para a Apple, os pormenores transformam a experiência em algo sublime.

Confira

1. Reveja cada detalhe da experiência que você oferece ao consumidor, incluindo cada aspecto de design. Considere tudo a partir do ponto de vista do consumidor: site, embalagem, design físico. Os elementos de design do seu estabelecimento (físico ou virtual) contam a história da sua marca que você deseja transmitir?

2. Desenvolva uma experiência consistente. Treine a si mesmo e a sua equipe para fazer com que toda experiência seja memorável para cada um dos consumidores e a qualquer momento, estando sempre atento aos detalhes e não afrouxando seu nível de exigência.

3. Busque o que Jobs chamava de "qualidade de Museu de Arte Moderna". Frequentemente, o que as pessoas não percebem é o que mais importa, o que faz com que você tenha de prestar atenção ao design de toda a experiência do consumidor.

106 Walter Isaacson, Steve Jobs (NY: Simon & Schuster, 2011), 78.

107 Ibid., 129.

108 Ibid, 134.

109 Ibid, 133.

110 Ibid, 126.

111 Steve Jobs para a Fortune, "Apple's One-Dollar-a-Year Man", Fortune. 24 de Janeiro de 2000, CNNMoney.com, http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2000/01/24/272277/ (acessado em Dezembro 31,2011).

112 http://www.forbes.com/sites/velocity/2011/10/05/yves-behar-steve-jobs-changed-my-life

113 ifoAppleStore.com, "10th Apple Poster", http://www.ifoapplestore.com/db/10th-anniversary-poster/ (acessado em 31 de Dezembro de 2011).

114 Starbucks Gossip, "Starbucks Chairman Warns of 'The Commoditization of the Starbucks Experience,'" Starbucks Gossip, 23 de Fevereiro de 2007,

http://starbucksgossip.typepad.com/_/2007/02/starbucks_chair_2.html (acessado em 31 de Dezembro de 2011).

115 Howard Schultz with Joanne Gordon, Onward: How Starbucks Fought for Its Life Without Losing the Soul (NY: Rodale, 2011), 274.

116 J. C. Ho, um dos donos da Funnel Mill, em conversa com o autor, 22 de Dezembro de 2011.

117 Ibid.

CAPÍTULO 17

Crie experiências multissensoriais

Nossas lojas são criadas para desenvolver donos de produtos da Apple e para construir lealdade.

Mantra da Apple

As telas dos MacBooks são posicionadas a um ângulo de noventa graus nas Apple Stores. A posição da tela força você a tocar no computador, reposicionando a tela para o ângulo ideal. Nos workshops do programa One to One, os Creatives não tocam nos computadores sem antes pedir permissão aos usuários. Ao invés disso, orientam os consumidores para que eles próprios encontrem soluções. Tudo está conectado na Apple Store para que os consumidores se sintam encorajados a tocar nos aparelhos, a experimentar e interagir com os aparelhos. Os iPads estão conectados à internet. Os iMacs, iPod Touches e MacBooks também. Ainda que os produtos tenham mudado desde que a primeira Apple Store foi inaugurada, a conectividade continua sendo um componente-chave para a experiência das lojas.

Quando Steve Jobs guiou uma visita à primeira Apple Store, em 2001, ressaltou o fato de que todos os computadores estavam conectados à internet. “Você pode acessar qualquer computador e começar a navegar, entrar em seu site pessoal ou fazer o que você quiser na internet. Isso é ótimo”[118], disse. Você ainda pode escolher qualquer aparelho da loja e começar a utilizá-lo – ler livros em um iPad, divertir-se com jogos em um iPod Touch, ouvir música em um iPod, criar uma apresentação em um MacBook ou visualizar fotos no iMac. Steve Jobs entendeu de forma intuitiva que há um poder em tocar. Oferecendo aos consumidores da Apple a possibilidade de manipular os

aparelhos por si mesmos e apenas se divertir ou aprender coisas, os consumidores poderiam imergir na experiência de possuir esses aparelhos.

Consumidor tocando a tela de um iPad em uma Apple Store. *Fonte: Getty Images.*

Ron Johnson e Steve Jobs reformularam a experiência de varejo ao criar uma loja que é mais do que uma loja para as pessoas. Para a Apple, isso significa oferecer aos consumidores a possibilidade de experimentar antes de realizar uma compra, devolver a alegria para a experiência de compra e fazer das lojas algo divertido. Isso significa falar em “envolvimento com o consumidor” não só da boca pra fora. Isso significa que a experiência do usuário é mais importante do que a venda. De acordo com um documento de marketing da Apple criado para celebrar o décimo aniversário da Apple Store, “na época em que inauguramos a nossa primeira loja em Tysons Corner, no ano de 2001, todos os outros varejistas estavam falando em diminuir o contato com o consumidor, o que nos fez pensar que talvez devêssemos interagir ainda mais com esse consumidor. Frente a frente, se possível”.[119] A Apple

sabia que as suas lojas podiam e deviam ser pólos de criatividade. E as experiências multissensoriais eram o cerne disso tudo.

Alguns dias antes da inauguração de sua primeira loja, em 2001, a Apple publicou um anúncio nos jornais norte-americanos. A chamada era “Já foram 5. Faltam 95”. O texto do anúncio explicava essa chamada e como a Apple gostaria de reformular a experiência de varejo.

> A Apple atualmente tem 5 por cento do mercado de computadores pessoais. Isso significa que de cada cem usuários de computadores, cinco usam Macs. Ainda que isso possa não parecer muito, essa parcela é maior do que as da BMW e Mercedes no mercado automobilístico. E significa 25 milhões de usuários ao redor do mundo utilizando Macs. Mas isso não é o bastante para nós. Nós queremos convencer as outras 95 pessoas de que o Macintosh oferece uma experiência de usuário muito mais simples, muito mais rica e mais focada nas pessoas. E nós acreditamos que a melhor forma de fazer isso é abrir lojas na vizinhança de cada uma dessas pessoas. Lojas que as deixem experimentar em primeira mão como é produzir um vídeo em um Mac. Ou gravar um CD com suas músicas favoritas. Ou tirar fotos com uma câmera digital e publicá-las no seu site pessoal. Ou escolher a partir de mais de 300 programas de computador diferentes, incluindo alguns dos melhores programas educacionais para crianças. Ou conversar com um dos nossos Geniuses no Genius Bar. Porque se apenas 5 dessas 95 pessoas que faltam passarem a usar Macs, nós iremos dobrar nossa fatia de mercado e, mais importante, ter a chance de satisfazer mais 25 milhões de consumidores. Aqui vamos nós...[120]

A Apple conseguiu dobrar sua fatia de mercado e durante esse processo construiu uma loja que inspira outros varejistas a aprimorarem a experiência do consumidor. “Ele [Jobs] não perguntava ‘Como nós podemos inventar um celular que atinja 2 por cento da parcela de mercado?’ Ele perguntava ‘Como podemos reinventar os telefones celulares?’”[121], diz Ron Johnson. “Da mesma forma, varejistas não deveriam se perguntar ‘Como podemos criar uma loja que lucre U$15 milhões por ano?’ Eles deveriam se perguntar ‘Como podemos reinventar a experiência de varejo e criar uma loja que enriqueça a vida das pessoas?’”

Construindo consumidores para a vida

A Apple está aperfeiçoando a ideia que se tem sobre comprar computadores, enquanto a Build-A-Bear está

aperfeiçoando essa ideia quanto a ursinhos de pelúcia. Ao possibilitar que as crianças participem da criação de suas pelúcias, a loja passou de uma loja de brinquedos a um espaço onde se criam tesouros das memórias infantis. Dois anos após sua primeira experiência na Build-A-Bear, minhas filhas se lembram de ter escolhido seus bichinhos e as roupas que eles usariam. Elas também se lembram de fazerem um pedido e observarem enquanto o "coração" de seus bichinhos era inserido na pelúcia. A Build-A-Bear entendeu há algum tempo que as crianças amam criar e que as famílias adoram participar juntas de experiências interativas. Na verdade, a Build-A-Bear não é chamada de "loja", mas de "workshop". Sua missão é trazer o ursinho de pelúcia à vida e evocar boas lembranças sobre a infância. Qualquer um pode vender animais de pelúcia, mas a Build-A-Bear conquista corações e mentes de milhões de crianças no mundo todo, transformando um produto em uma experiência multissensorial.

A Apple não cansa de ensinar o que realmente significa serviço ao consumidor. – John P.

Balance as estruturas

O Dr. A. K. Pradeep diz que o cérebro adora experiência multissensoriais. Quanto mais você envolve os sentidos, maiores as chances de o cérebro se envolver com um produto ou serviço de forma emocional. Isso estimula a retenção de informações e, não à toa, o desejo de comprar. Encorajando os consumidores a tocar e experimentar os produtos, as lojas da Apple e da LEGO satisfazem um desejo básico do inconsciente. De acordo com Pradeep, "As experiências superiores de compra são aquelas que possibilitam ao consumidor deixar a loja não só tendo absorvido um grande número de informações, mas também tendo atingido uma percepção que se torna parte de uma experiência de aprendizado. Aprender é mais do que se informar. O processo de aprendizado fornece

percepções que podem servir como fundamentos para o futuro.”[122]

Pradeep também acredita que o entretenimento desempenha um papel fundamental nesse processo, além da informação e do aprendizado. “Um grande benefício da vida moderna é o luxo de se entreter enquanto se fazem compras. Essa é uma qualidade tão marcante da experiência de compra que nós a buscamos sempre que podemos. A combinação de comprar (que o cérebro mais ou menos iguala à experiência de caça e coleta) e se entreter é muitíssimo poderosa.”[123]

A Apple Store é divertida. Ela entretém. E era isso que Steve Jobs queria. A qualquer momento você pode avistar Creatives ensinando a um consumidor como editar vídeos, um grupo de idosos aprendendo a usar o iPad, pais e seus filhos aprendendo a fazer músicas juntos em um workshop para jovens, professores realizando uma excursão à loja com crianças para elas aprenderem e criarem coisas, crianças brincando com jogos eletrônicos em iMacs na “seção de família” da loja, enquanto outras crianças assistem a um evento no auditório. A Apple gosta de dizer que as pessoas vão a Apple Stores para comprar, mas voltam para aprender. A Apple transformou o entediante piso de vendas em um playground para crianças e adultos. Jobs e Johnson não apenas “reformularam” a experiência de varejo, eles a puseram abaixo e reconstruíram tudo do zero. De acordo com Johnson, “Os varejistas que conquistam o futuro são aqueles que partem de um esboço e pensam em como fundar novos valores para os consumidores.”[124]

Acabo de marcar minha primeira sessão no programa One to One, para me transformar em um mestre jedi do Keynote. – Dean W.

Reinventando a experiência de comprar um carro, seguindo os passos da Apple

Antigos executivos da Apple, como o vice-presidente da Tesla, George Blankenship, estão cientes do poder de experiências multissensoriais e que atinjam o emocional dos consumidores. Ao criar as concessionárias da Tesla, Blankenship não queria apenas aplicar alguns dos princípios da Apple Store à experiência de comprar um carro, queria copiá-los inteiramente. A única diferença é que a Tesla vende carros, e a Apple vende computadores. Entre as semelhanças estão:

• **Localidades luxuosas.** As concessionárias da Tesla estão localizadas em shoppings luxuosos, em lugares como o Fashion Island de Newport Beach e o Santana Row de San Jose ou o Centro Oabrook de Illinois. Assim como Steve Jobs não achava que as pessoas investiriam vinte minutos de seu tempo apenas para experimentar os novos computadores da Apple em 2001, os carros da Tesla são tão diferentes que as concessionárias normalmente se localizam em lugares para os quais as pessoas vão para passar o tempo.

• **Espaços abertos.** As concessionárias da Tesla são impressionantemente limpas, não têm nenhum sinal de desorganização, são muito bem iluminadas e investem na cor branca.

• **Mostradores interativos.** Grandes mostradores digitais interativos convidam as pessoas a criarem seus próprios carros, escolhendo cores, configurando seus interiores e optando por acessórios. Com um simples deslizar de seus dedos, elas podem lançar a imagem do carro criado para uma parede da loja, onde a imagem é reproduzida em grandes dimensões. Mostradores multissensoriais e interativos, além de exibições, dão ao visitante uma sensação de como é ser dono de um Tesla.

• **Funcionários amigáveis.** Eles não trabalham por comissão. Eles não são treinados para vender carros, mas para ter certeza de que todos deixem a concessionária com um sorriso. O objetivo é informar, envolver e excitar as pessoas que entram na concessionária. A Tesla contrata

pessoas que são entusiastas de novas tecnologias e do potencial que elas têm de mudar o mundo. Quando as pessoas aprendem algo novo de forma relaxada, em um ambiente sem pressão, são maiores as chances de elas se sentirem melhor – e diferentes – do que se sentem quando visitam outros espaços de varejo.

Assim como a Apple não trabalha com o negócio de vender carros, a Tesla não trabalha com a venda de computadores. Ela trabalha com o negócio de ensinar às pessoas algo novo, fazer com que elas se sintam bem e fazer brotar um sorriso em seus rostos. Isso sim é reinventar a experiência de comprar um carro!

Um debate interno se deu no início da história das lojas de varejo da Apple. A visão original era fazer da Apple o melhor lugar para se *comprar* um computador. Jobs e sua equipe de varejo perceberam que essa abordagem estava errada. Eles decidiram que a Apple devia ser o melhor lugar para se *ter* um computador. A possibilidade de interagir com os aparelhos, de aprender nas lojas, de receber auxílio, de ser iniciado em algo novo e de adquirir conhecimentos sobre os produtos e programas, tudo isso eleva a experiência do usuário, a experiência de se ter um computador.

A Disney sonha mais alto

Um executivo que tinha a tarefa de reinventar a Disney Store recorreu ao maior acionário da Disney, Steve Jobs, em busca de conselhos. Jobs lhe ofereceu três palavras: sonhe mais alto. Esse foi o melhor conselho que ele recebeu. “Steve nos forneceu inspiração e suporte. Ele nos encorajou a pensar mais alto”[125], diz James Fielding, presidente da Disney Store Worldwide.

Fielding afirma que faltava às antigas lojas a energia necessária para uma empresa que representa criatividade e sonhos. Isso era um problema sério. Fielding diz que as novas lojas “não deviam ser apenas um lugar para comprar produtos da marca, mas uma manifestação física do que a Disney produz”. Até 2016, todas as lojas da

Disney irão refletir esse novo conceito. As pessoas podem comprar produtos da marca em muitos varejistas, sendo assim, a Disney Store se tornará um playground interativo para celebrar a marca. Uma garotinha com uma varinha mágica poderá chamar, no espaço das princesas, a Bela de *A Bela e a Fera* ou Jasmine de *Aladdin*. Uma imagem do Buzz Lightyear, de *Toy Story*, pode de repente surgir e flutuar pela loja. Enquanto filmes da Disney forem apresentados no auditório, workshops que ensinam a desenhar os personagens serão realizados em outro espaço da loja. “As lojas da Apple revolucionaram o varejo”, diz Fielding. “Mas nós não éramos novos na vizinhança. Nós queríamos voltar às nossas origens.”

A Disney olhou para a Apple ao “retornar às suas origens” de criar entusiasmo para os visitantes de suas lojas. Será que nós também não deveríamos nos espelhar nela? Ron Johnson certa vez disse que não há uma fórmula que funcione para todos os negócios e para todos os varejistas. Cada negócio deve encontrar sua própria fórmula, a fórmula que melhor lhe sirva. Mas ele recomenda que os empreendedores comecem por um esboço para criar essa fórmula que os ajude a conquistar o futuro. Há uma grande lição que todos nós podemos aprender com o sucesso da Apple. Pare de tentar descobrir uma forma de vender algo para alguém; descubra como você quer que os seus consumidores se *sintam*. Esse foi e continua sendo o caminho da Apple.

Confira

1. Comece por um esboço. Tente fazer esse exercício para dar o pontapé inicial em ideias criativas. Pergunte a si mesmo: “Como nós queremos que nossos consumidores se sintam quando vivem a experiência da nossa marca?” A resposta será muito diferente da que se obtém com a pergunta padrão, “Como faremos nossas vendas aumentarem *x* por cento no próximo ano?” Começar por um esboço significa realizar novas perguntas.

2. Crie experiências multissensoriais para os seus clientes ou consumidores. Mesmo que você não trabalhe para um ambiente de varejo, você pode criar esses momentos inserindo vídeos e histórias no seu site ou reformulando o seu modo de realizar apresentações. Exímios comunicadores vão além de slides para inspirar seu público com experiências auditivas, visuais e proprioceptivas. Um dos meus livros anteriores, *The Presentation Secrets of Steve Jobs*, transformou a maneira como centenas de milhares de pessoas no mundo todo, empreendedores ou não, criam, desenvolvem e realizam apresentações. Experiências multissensoriais são o cerne de apresentações de tirar o fôlego.

3. Bombardeie o cérebro com novas experiências. Visite uma loja da Lush e observe como os funcionários criam experiências multissensoriais, em que os consumidores podem experimentar fisicamente seus sabonetes e produtos de banho. Faça uma viagem para Las Vegas e visite um de seus mais novos hotéis, o *The Cosmopolitan*. O hotel criou uma das mais impressionantes experiências da principal área de hotéis e cassinos de Las Vegas, a The Strip, com suas imagens, luzes e um espaço como você nunca viu em um hotel. Você não terá U$3 bilhões para reproduzir essa experiência no seu negócio quando voltar para casa, mas terá a inspiração para pensar de forma diferente sobre a experiência que oferece aos seus consumidores. Steve Jobs certa vez disse: “A criatividade são coisas que se conectam”. Ele queria dizer que a criatividade advém do desejo de atingir novas experiências. É por isso que Jobs estudou caligrafia na faculdade. Se ele não tivesse estudado caligrafia, talvez o Macintosh não viesse a ser o primeiro computador com belas fontes e tipografias, sendo pioneiro na revolução das áreas de trabalho dos computadores. É por isso que visitou um ashram, local de congregação hinduísta, na Índia. É por isso que ele cuidadosamente buscou ferramentas de cozinha na Macy’s antes de criar o Apple II. É por isso que ele estudou o Four Seasons, o Ritz-Carlton e outros

campeões do serviço ao consumidor, antes de inaugurar a Apple Store. Jobs acreditava que uma vasta gama de experiências o ajudaria a desenvolver ideias criativas e revolucionárias.

118 YouTube, “Apple—Steve Jobs Introduces the First Apple Store Retail 2001”, YouTube, http://www.youtube.com/watchPvsOJtQeMHGrgc (acessado em 31 de Dezembro de 2011).

119 ifoAppleStore.com, “10th Apple Poster”, http://www.ifoapplestore.com/db/10th-anniversary-poster/ (acessado em 31 de Dezembro de 2011).

120 IfoAppleStore.com, “The Stores”, http://www.ifoapplestore.com/the_stores.html (acessado em 31 de Dezembro de 2011).

121 Ron Johnson, “What I Learned Building the Apple Store”, Harvard Business Review, 21 de Novembro de 2011, http://blogs.hbr.org/cs/2011/ll/what_i_learned_building_the_ap.html (acessado em 31 de Dezembro de 2011).

122 A. K. Pradeep, The Buying Brain: Secrets for Selling to the Subconscious Mind (NY: John Wiley & Sons, Inc., 2010), 177.

123 Ibid., 176.

124 Johnson, op.cit.

125 Citação de James Fielding, “Disney Rebooting Its Retail Stores... La Apple”, 10 de Dezembro de 2011, http://www.menafn.com/qn_news_story.asp?storyid=%7Badcb4953-cada-47e8-808e-2d3b368a0738%7D (acessado em 22 de Janeiro de 2012).

CONCLUSÃO

O espírito da Apple

Simplesmente faça coisas incríveis.

– Steve Jobs

A Apple Store não vende produtos. Ela enriquece vidas e, ao fazer isso, tornou-se um dos varejistas de maiores lucros no planeta. O nível do serviço ao consumidor da Apple causa inveja em toda a indústria porque os seus funcionários (Specialists, Creatives, Experts e Geniuses) esforçam-se ao máixmo para fazer das experiências dos consumidores algo memorável e mágico. Jobs certa vez disse ao antigo CEO da Apple, John Sculley, que é melhor ser um pirata do que se juntar à marinha. Em outras palavras, rompa com as convenções e com o que é ordinário. Apenas vender produtos é algo ordinário. A visão por trás da Apple Store é enriquecer vidas. Isso é extraordinário.

Enquanto eu estava realizando pesquisas para este livro, as pessoas ao meu redor me perguntavam: “Para quem você está escrevendo esse livro? Para varejistas?” A resposta logo se tornou óbvia. Este livro é para qualquer pessoa que tem um negócio que lida com pessoas. Claro que isso inclui varejistas de qualquer mercado. Mas isso também inclui donos de pequenos negócios, empresários, gerentes, CEOs, advogados, contadores, médicos, profissionais de vendas, supervisores de departamento e qualquer pessoa que venda um serviço ou produto. Ele é para qualquer um que leve a sério a reformulação da

experiência do consumidor, porque, no fundo, este livro não é sobre a Apple. Ele é sobre o *espírito* da Apple – seu pessoal.

A maioria das pessoas não sabe por que se sente bem em uma Apple Store, apenas se sente bem. Mas é o seu pessoal que eleva o nível da experiência do consumidor – pessoas inspiradas, apaixonadas e que receberam os recursos e aprenderam as técnicas de comunicação necessárias para transformar transações em experiências. A Apple valoriza pessoas dinâmicas e interessantes que são apaixonadas pela marca. A Apple oferece ambientes de trabalho estimulantes, criados para alimentar carreiras e desenvolver habilidades para a vida toda. A Apple valoriza a inovação, abraça a mudança e busca feedback de seus funcionários e consumidores. A Apple celebra a diversidade e dá aos seus funcionários e consumidores a oportunidade de eles alcançarem as melhores formas para expressarem a si mesmos. A Apple cria uma comunidade dedicada à comunicação aberta e ao compromisso diário com os seus consumidores. A Apple inspira e cria um lugar divertido para as pessoas trabalharem e para os consumidores aprenderem coisas novas. Inspire as pessoas, e tudo pode acontecer.

Isso toca os nossos corações

Sete meses antes do seu falecimento, Steve Jobs subiu ao palco para apresentar o novo iPad 2. Ele estava muito magro e bem fraco. Mas mesmo em um péssimo estado de saúde, não deixou de trazer um sorriso no rosto e rapidamente contar ao público no que ele acreditava quanto a criar produtos e experiências. As palavras de Jobs merecem ser lembradas:

> Está no DNA da Apple que apenas tecnologia não é o bastante. Sua tecnologia se misturou às artes liberais, às ciências humanas, produzindo resultados que tocam nossos corações. E em nenhum outro ponto isso é mais verdadeiro do que nesses aparelhos pós-PC. Muitos estão correndo para se inserir nesse mercado de tablets, e estão enxergando esses aparelhos como o novo PC. Eles falam sobre velocidades e complementos como se estivessem tratando de PCs. A nossa experiência e cada poro de nosso corpo nos dizem que essa não é a abordagem correta. Esses aparelhos pós-PC precisam ser ainda mais fáceis de usar do que um PC. Ainda mais intuitivos do que um PC. Nós acreditamos estar no caminho certo quanto a isso. Nós acreditamos ter a estrutura correta não só quanto ao silício utilizado nas placas, mas também quanto à empresa que temos para construir esse tipo de produto.[126]

Os produtos que Jobs anteviu continuam a fazer jovens e velhos felizes em todo o mundo, mas é a *experiência* que esses consumidores têm com esses produtos que faz com que eles retornem muitas e muitas vezes.

Eu mencionei neste livro que uma de minhas filhas, Josephine, tinha seis anos de idade quando eu a levei a uma Apple Store pela primeira vez. Ela nunca tinha tocado em um iPad, mas começou a utilizá-lo como uma profissional segundos depois desse primeiro contato. Josephine se virou para mim, sorriu e disse: “Eu *amo* esta loja!” Agora você sabe por quê. Se você faz seus consumidores felizes e os alegra, sabe que está no caminho certo.

Steve Jobs era obcecado pela ideia de construir uma empresa que durasse. Ele contou ao seu biógrafo, Walter Isaacson, que o seu maior objetivo profissional era atingir o que os seus ídolos Bill Hewlett e David Packard haviam conquistado, construir uma empresa tão repleta de inovação e criatividade que sobrevivesse a ele próprio. A vida é curta demais para se realizar coisas meia-boca. Steve nos encorajou a viver uma vida de excelência, e essa excelência se estende a como você trata os

seus funcionários e como eles, em troca, tratam os consumidores. Dê a seus consumidores uma experiência memorável, e eles lhe ajudarão a construir um legado do qual você se orgulhe.

A mediocridade acabou

“A mediocridade oficialmente acabou”[127], declara Thomas Friedman em seu livro *That Used to Be Us*. “O que era um trabalho ‘dentro da média’ dez anos atrás, está abaixo da média nos dias de hoje e estará ainda mais abaixo daqui a dez anos... Como resultado disso, todos precisam desenvolver o seu jogo para garantir o lugar que ocupam e ainda mais para estarem à frente de outros profissionais. O que era um desempenho ‘dentro da média’ no passado, hoje não se enquadrará na média de avaliação, na média de salário ou no padrão médio de vida.” Friedman acredita que todos devem se perguntar se o que estão produzindo é único e insubstituível. “Eu estou colocando uma dose extra de chocolate, chantilly e uma cereja no topo de tudo o que produzo?”, ele sugere que se pergunte.

No mundo hiperconectado descrito por Friedman, qualquer um que queira iniciar um negócio tem mais recursos do que em qualquer outro momento da história, muito mais do que Steve Jobs e Steve Wozniak tinham em 1976, quando começaram a Apple na garagem dos pais de Jobs em Los Altos, Califórnia. Mas caso o empresário não ofereça um “extra” ou algo que esteja acima da média, nada disso importa.

Mesmo aqueles que não são empresários devem se reinventar dentro de suas empresas, se esperam continuar tendo importância em um ambiente global cada vez mais complexo e competitivo. “Para muitas

outras pessoas, isso significa se tornar um funcionário criativo e trazer uma paixão especial ou um toque mais humano ao seu trabalho, de modo a realmente enriquecer a experiência da pessoa que está pagando pelo serviço ou produto”[128], diz Friedman.

Você percebe isso quando é atendido por um funcionário, no departamento de roupas masculinas ou femininas, que é tão envolvido com o que faz, tão inteirado sobre as últimas tendências e capaz de fazer com que você se vista da melhor maneira possível, que você retorna à loja e pede para ser atendido por essa pessoa novamente. Você percebe isso naquele professor de academia ou instrutor de Pilates que parece saber exatamente como lhe ensinar cada exercício da maneira correta – aquele pelo qual as pessoas enfrentam filas para terem como professor, mesmo que ele cobre mais do que os seus colegas de profissão. E você percebe isso na Southwest Airlines, onde eles conseguem transformar um assento na classe econômica em algo mais.

E você percebe isso na Apple Store e em cada varejista nos últimos dez anos que se inspirou na Apple para elevar o nível do seu jogo.

Simplesmente faça coisas incríveis

Durante uma entrevista para o programa *Charlie Rose*, o chefe da Pixar, John Lasseter, contou uma história curta e reveladora sobre Steve Jobs. Jobs comprou a Pixar de George Lucas por U$10 milhões, em 1986. Jobs teve prejuízo com a Pixar em todos os trimestres durante nove anos seguidos, injetando U$50 milhões do seu próprio bolso na empresa. Mas ele acreditava na equipe e em sua visão para criar animações que enriqueceriam a vida de crianças no mundo todo.

Quando Jobs estava cogitando retornar à Apple, em 1997, ele pediu permissão a Lasseter. Ele não precisava, é claro, mas a Pixar ocupava um lugar especial no coração de Jobs. Ele disse a Lasseter: “A

razão pela qual eu estou retornando à empresa é acreditar que o mundo é um lugar melhor com a Apple, e eu sei que a empresa não vai sobreviver”[129]. Jobs também acreditava que o mundo era um lugar melhor com a Pixar nele. Jobs contou a Lasseter: “A maneira como as pessoas se sentem quanto à nossa marca [Pixar] é a maneira como elas se sentem quanto à Apple. É como uma conta de banco. Nós temos a oportunidade de fazer depósitos na conta ao criarmos produtos incríveis, algo que as pessoas realmente adorem, ou podemos tirar dinheiro da conta, colocando nela algo que nós sabemos que não é bom o bastante, mas que ainda leva o nosso nome”.

Para Steve Jobs, cada detalhe da Pixar tinha de ser incrível. Ele queria que a Pixar sempre mirasse alto. No primeiro encontro de Lasseter com Jobs, quando ele era apenas um dos animadores da empresa que Jobs tinha comprado de Lucas, Lasseter queria contar a Jobs sobre um curta no qual estava trabalhando. A única advertência de Jobs: simplesmente faça com que ele seja incrível. Esse curta, *Tin Toy*, tornou-se a primeira animação da Pixar a ganhar um Oscar.

Simplesmente faça coisas incríveis. Se você tem a sorte de criar produtos, oferecer serviços ou investir em uma causa que traz valor para a vida das pessoas, então você deve a elas e a si mesmo que isso seja incrível. Agindo dessa forma, você empurra a sociedade para a frente. Evite cometer o erro de só focar no produto ou no serviço. Ao invés disso, crie uma experiência mágica para o consumidor, que enriqueça a vida das pessoas. Realize coisas incríveis – realmente incríveis!

126 YouTube, “Apple iPad 2 Keynote, Special Event, March 2011”, http://www.youtube.com/watch?v=TGxEQhdilAQ (acessado em 31 de Dezembro de 2011).

127 Thomas Friedman and Michael Mandelbaum, That Used to Be Us: How America Fell Behind in the World It Invented and How We Can Come Back (NY: Farrar, Straus and Giroux, 2011), 78.

128 Ibid., 133.

129 Charlie Rose, “John Lasseter, Director and the Chief Creative Officer at Pixar and Walt Disney Animation Studios”, com John Lasseter em Movies, TV & Theater, 2 de Dezembro de 2011, http://www.charlierose.com/view/interview/12024 (acessado em 31 de Dezembro de 2011).

Índice

Table of Contents